جامعةُ اليرموك
كُلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
قسمُ إدارة الأعمال
أُطروحةُ رسالةِ ماجستير بعنوان

"القيادةُ التشاركيّةُ الخلّاقةُ كركيزةٍ للإدارةِ الإستراتيجيةِ التحوّليّةِ إستناداً إلى مَنهجيّةِ النظريّةِ التجذيريّةِ والسَردِ القَصَصِيّ :

إدارةُ مزارِعِ جامعةُ العلومِ والتكنولوجيا الأردنيّة
"دائرةُ الخدماتِ الزراعيّةِ" كحالةٍ دِراسيةْ.

Co –creative Leadership as a core of Transformational Strategic Management based on Grounded Theory Methodology and Story Telling Approach:

Management of Jordan University of Science and Technology farms.
"Agricultural Services Directorate" as a Case Study

إشرافُ الأستاذ الدكتور
عادل الرشيد

إعدادُ الطالب
رعد علي حسن التل

الفصل الأول /2014

"القيادةُ التشاركيةُ الخلاقةُ كركيزةٍ للإدارةِ الإستراتيجيةِ التحوليّةِ إستناداً إلى منهجيّةِ النظريّةِ التجذيريّةِ والسرد القصصيّ :إدارةُ مزارعِ جامعةِ العلومِ والتكنولوجيا الأردنيّةِ "دائرةُ الخدماتِ الزراعيّةِ" كحالةٍ دراسية.

Co –creative Leadership as a core of Transformational Strategic Management based on Grounded Theory Methodology and Storytelling Approach:

Management of Jordan University of Science and Technology farms. "Agricultural Services Directorate" as a Case Study

إعداد الطالب

رعد علي حسن التل

بكالوريوس هندسة الآلات الزراعية – جامعة الموصل ، العراق ١٩٩٣

قُدّمتْ هذه الدراسةُ إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .

وافق عليها

الأستاذ الدكتور عادل الرشيد .... مشرفا ورئيسا.

قسم إدارة الأعمال / جامعة اليرموك .

الدكتور محمد عرسان الزعبي .... عضـــــوا.

مديرُ أكاديمية الجمارك الاردنية،ومحاضر غير متفرّغ/الجامعة الأردنيّة .

الدكتور حسن العيســــــــــــــــى .... عضـــــوا.

قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك .

تاريخ تقديم الرسالة

٢٠١٣/١١/٤

فهرس المحتويات

شُكرٌ وإهْــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقُلْ ربّي زِدْني عِلماً "

- إلى أستاذي المُلهم (عادل الرشيد) صاحب المشروع المعرفيّ الناجز.

- إلى والداي ... الدافعان باستمرار نحو المزيد.

- إلى أفراد عائلتي ... الذين تحملوا معي عبئاً ما كان لولا صبرهم ليكون هذا.

- إلى زملائي ورفاق دربي " موظفو دائرة الخدمات الزراعية " ومنهم إلى كُلِ الزُرّاع الذين تجشموا عناءَ إستزراعِ الأرض وتطويعها ليُريحوا مَنْ حولَهم.

- إلى كلّ باحثٍ في دروبِ العلمِ و المعرفة.

- والى كلّ مَنْ حوليَ في هذا الجزءِ مِن عالمنا الكبير.

" أهديْ هذا العملَ .... علّه يُفيد "

المُلَخّــــص

هدفتْ هذه الرسالةُ إلى التعريفِ بأهمّ أدبياتِ القيادةِ التفاعليةِ التشاركيةِ (Transformational co- creative leadership) وإيضاحِ دورِها الهامِّ في الإدارة الإستراتيجية ، كما هدفتْ إلى تفعيلِ هذه المعرفةِ الإدارية المُتخصّصة في دراسةِ إحدى التجاربِ الإدارية المحليّةِ الناجحةِ، والمُتمثّلةِ في إدارةِ المشاريعِ الزراعيةِ التابعة لدائرة الخدمات الزراعيّة في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنيــــة.

لقد ركّزَتْ هذه الرسالةُ في بحثِها على تحليلِ وتوضيحِ واقعِ التحوّلِ نحوَ القيادة التشاركيّة والتفاعليّة في إدارةِ المشاريعِ الزراعيّة وإدارة الخدماتِ الزراعيّة، إذْ تمَّ التوصلُ إلى توصيفٍ دقيقٍ لهُ، من خلالِ إفاداتِ القائمينَ على هذه التجربةِ التحوليّة في عمليةِ إدارةِ مَزَارِع جامعةِ العلومِ التي عانَتْ فَشَلاً وقُصُوراً، لِتَتَحوّلْ بفعلِ تبنّي مَنظور الإدارة التشاركيّة إلى قصّةِ نجاحٍ يُشارُ إليها بالبنان، وذلك مِن خِلالِ بناءِ فِرق عملٍ لمْ تُتَحْ لها فُرصةُ المُشاركةِ سابقا، لتَتَمكّنَ بنفسِها مِنْ تحقيقِ أهدافٍ شاركتْ بصياغَتِها وعَمِلتْ على تنفيذِها، ضمنَ خِطَطٍ، وُضِعَتْ على أسُسٍ علميّةٍ تَتَماهى معَ المُتطلباتِ البيئيةِ والفنيّة الزراعيةِ المُناسبةِ لموقعِ جامعة العلومِ والتكنولوجيا الأردنية، مع مراعاةِ العملِ على تلافي الأخطاءِ والعيوبِ الفنيّة والإداريّة السابقةِ لنفس المزرعة.

لقد عَمَدَ المُديرُ سابقاً – وهو الباحثُ المُعِدُّ لهذهِ الدراسةِ – إلى إحداثِ تَحوُّلٍ كيفيٍ في منظومةِ العملِ الإداريّ في المَزَارِعِ، وذلك بِإحلالِ وتفعيلِ مبدأ المُشاركةِ بَدَلاً مِنَ التّسلسلِ الإداريّ البيروقراطيّ المُتّبَع، نظراً للخُصوصيّةِ التي يَمْتازُ بها هذا النوعُ مِنَ الأعمـالِ (الزراعة)، والتي تَتّسِمُ بصعوبةِ التنفيذِ وبُطءِ النتائجِ مما يستوجبُ مِنَ إدارتِها تخطيطاً إستراتيجياً مدروساً ، مرناً ومُعتمداً على الكثيرِ مِنَ المُراقبةِ والمُراجعة.

كما أنّهُ يَسْتَوجِبُ مِنَ القائمينَ على التنفيذِ صَبْراً ومُثابرة، وبخلافِ ذلك سوف يَقعُ الجميعُ ضَحِيّةَ اليَـأسِ والإحباط، كما كانَ حالُ هذه المزرعةِ سابقاً، إذْ أنّ هذا النوعَ مِنَ

الأعمالِ يَحتاجُ إلى التَحْفيزِ والدافعيّةِ والإلهام بُغْيَةَ التغلبِ على الصعوبةِ والتّعبِ، ومَنْعاً مِنَ الوقوعِ في شَرَكِ اليأسِ والخُمول.

لقد إعتَمَدَ الباحثُ - للأحاطةِ بجوانبِ هذه الظاهرة - على أصولِ وأدواتِ البحثِ النوعي، إبتداءً بالمدخلِ الظَواهريّ والنظريةِ التجذيريّة والسّرْدِ القَصَصِي story telling كأساليبٍ بحثيّة، والتي إسْتُخدِمَتْ لسَبْرِغَورِ هذه التجربةِ الحقيقيّة الظاهرةِ للعيانْ، والقابلةِ للأستكشافِ كحالةٍ دراسيةٍ مُعمّقةٍ In-depth case study، حيثُ تَمّ تَجْسيدُ هذه الحالةِ مِنْ خلالِ الأشخاصِ القائمينَ عليها في بيئتِها الحقيقيّة، مُعتمداً (الباحثُ) على الوَصفِ الدقيقِ والمُباشِرِ للأحداثِ التي مرّتْ بها هذه الدائرةُ ونشاطاتُها وبرامجُ عملِها ومُخْرجاتُها، والتي لا تزالُ في ديناميكيّةٍ مُستمرةٍ حتى يومِنا هذا.

إنّ ما جَرَى في هذهِ الدائرةِ، هو تَحوّلٌ نوعيٌ للمنظومةِ الإداريّة فيها، وُضِعَتْ لهُ رؤيةٌ واضحةٌ وأهدافٌ مُشتركةٌ وبرامجُ عملٍ موضوعيةٍ، أدّتْ في مُجملِها إلى إحداثِ تَقَدُّمٍ مُتوازِنٍ في مُخرجاتِ الأداءِ سَنَةً بَعْدَ سَنَة، مما أمْكَنَ مَعَهُ تحقيقُ نَماءٍ واضحٍ وصريح، يُجْمِعُ عليهِ كافةُ أفرادِ الفريق والإدارةُ العُليا للجامعةِ والجُمهور، رُوعِيَتْ فيهِ خُصُوصيّةُ الأفرادِ والبيئةِ الحاضنةِ لهذا المشروع، ليَتَمَكّنَ مِنْ النموّ والإستمرارِ كواقعٍ قويٍ قادرٍ على التفاعلِ والعطاءِ خارجَ مُحيطِهِ الذاتيّ أيضاً.

إن احد الاستدلالات الرئيسة لهذا البحث والدروس المستفادة منه تتمثل في إمكانية ممارسة الإدارة وبناء التنظيمات ومن الطروحات الإدارية والتنظيمية الأكثر معاصرة وعمقاً مع تكييفها للواقع البيئي والمجتمعي والثقافي الذي يغلف منظمة الأعمال ، اذا ما توفرت الرؤية والإدارة والمنهج والتأهيل والإدراك السليم للحيثيات المكونة للصيرورة الإدارية والتنظيمية لدى المديرين والقيادين في منظمات الأعمال على اختلاف انواعها.

الفصلُ الأولُ

الإطارُ العامُ للدراســـة

1-1 المقدمة :

يضُجُ عالمُنا اليومَ بالعديدِ منَ المُعضلاتِ الإقتصاديةِ والإجتماعيةِ التي عَصَفَتْ بحياةِ الإنسانِ على هذه المعمورة، فما الجوعُ والفقرُ والتسلُّحُ والحروبُ والتصحّرُ وشحّةُ المياهِ وقلّةُ الغذاء، إلا مُخرجاتٌ حتميةٌ وواقعٌ حقيقيٌ للنمطِ الاداريّ السائدِ في عالمِنا، والذي يُهدّدُ بني البشر .

إنّ تركّزَ المالِ والثرواتِ في أيديْ نسبةٍ قليلةٍ منْ سكّانِ الأرضِ، وحِرمانَ غالبيةِ البشرِ منها، هو السببُ المباشرُ لكلِ تلكَ الصورِ المأساويةِ والنتائجُ الكارثيّة على الصعيدين الاجتماعيّ والاقتصاديّ حولَ العالم . وهذا كلُّهُ يعودُ إلى عيبٍ أصيلٍ في النَهجِ الإداريِّ الذي تنهجُهُ وتتبنّاهُ مُنظماتُ المالِ والأعمالِ بقياداتِها وإداراتِها المختلفة، والمبنيّ أساساً على أحاديةِ النظرةِ القائمةِ على مبدأ الربحِ وتعظيمِ الثروة، معَ إغفالٍ تامٍ لباقي عناصرَ وجوانبَ المحيطِ الحاضنِ لهذهِ المنظماتِ منْ أفرادٍ وبيئةٍ ومجتمع، كُلُّها لها إستحقاقاتٌ على المنظمةِ شاءتْ أمْ أبَتْ.

كما أنّ هذه الإداراتِ في نهجها التقليديِ هذا، تعمدُ إلى مركزيةِ القــرارات وإحتكار المعلومات، مما يُدخلها في عُزلةٍ تامّةٍ عن مُحيطِها الداخِلِي كأفرادٍ، وعن محيطِها الخارجي كمُجتمعٍ حاضن، لتغدو في نهايةِ المطافِ سبباً من أسبابِ تأخّر المجتمع، وناشراً لبذورِ الفُرقةِ والحقدِ بين الناس، ومُسبِّباً رئيساً لحالةِ الإستقطابِ في المجتمعات. وهنا، فإن على مؤسساتِ البحثِ العلميّ مَهَمّةٌ جليلةٌ، تكمُنُ في قرعِ أجراسِ هذا الخطر، والعملِ على ضرورةِ تغييرِ النهج الإداريِ التقليديِ المُتّبعِ في عالمٍ مُتغيّرٍ تتلاطَمُهُ أمواجُ العنفِ والإرهابِ الناتجِ عن الفقرِ والجوعِ وغيابِ العدالةِ الإجتماعية والإقتصادية على حدٍ سواء .

وبهذا الإطار، فإنّنا جميعاً مطالبونَ بأجراءِ مُراجعةٍ شاملةٍ للمُرتكزاتِ والمبادئِ التي توجّهُ منظماتِ المالِ والأعمالِ في عالمنا، وتصحيحِ المسارِ الإداري لها، بضرورةِ إنتهاجِ مسلكٍ إداريٍ أكثرَ إنفتاحٍ وتعددية، بما يُتيحُ للجميعِ المشاركةُ لتعظيمِ المخرجات، والذي يُراعي عناصرَ المنظومةِ المُحيطــةِ (بشريةً او بيئيةً) بغيةَ الوصولِ إلى التنميةِ المُستدامة. وهنا يأتي دورُ مثلُ هذهِ الدراسةِ كنداءٍ للقياداتِ والإداراتِ المُسَيّرَةِ لعملِ المنظماتِ، لتتبنّى نهجاً تفاعلياً منفتحاً مؤمناً بالتعدديةِ والمشاركةِ ووحدةِ الهدف، على أن

تُؤسّسَ له ضمنَ ثقافتِها التنظيميةِ العميقة، ليكونَ مَنهجاً مُتجذِّراً وقويماً، يُؤدّي إلى خيرِ المُجتمعِ وبنائهِ، من خلالِ الوصولِ إلى المنظماتِ القادرةِ على تفعيلِ وإطلاقِ طاقاتِ أفرادِها لمزيدٍ منَ التقدمِ والإستمرارِ على أساسِ مشاركتِهم وحسب ثقافتهم الخاصة، وكذلك الإنفتاحُ على المحيطِ للتعاونِ بدلاً منَ التنافس، مما يجعلها عنصراً مُهِمّاً وقيّماً في حلّ مشاكلِ المجتمعِ الحاضنِ لها، إذ أنّ سلامةَ المنظمةِ بسلامةِ المُجتمعِ نفسِه .

2-1 مُشكِلةُ الدراسة:

إنّ الممارساتِ الإداريةِ السائدةِ في الأردنِ، تتصفُ بأُحاديةِ النظرةِ وضِيقِ أُفُقِها، وهي الموسومةُ بالمركزيةِ والبيروقراطيةِ والمزاجيةِ (الرشيد 2010) ، الأمرُ الذي يُسبّبُ غِياباً في التخطيطِ، وفقداناً للبَوصلةِ في عالمٍ مُتلاطمٍ، ناهيكَ عنْ أنّ ضعفَ المشاركةِ ضمنَ مكوناتِ المنظمة، سيولّدُ أزماتٍ داخليةٍ تصعُبُ إدارتُها، والتي تظهرُ على شكلِ صراعِ مصالحِ من جهةٍ، وإضطراباتٍ خارجيةٍ تتمثلُ بعدمِ قدرةِ المنظمةِ على التكيفِ والبقاء من جهةٍ أخرى، إذْ أنّ أيّ منظمةٍ تعتمدُ على الشخصنةِ والتفردِ وغيابِ المؤسسيةِ في تسييرِ أعمالها، محكومةٌ بالفشلِ والزوال.

إنّ هكذا نمط إداري (تقليدي)، أدّى بالعديدِ منَ المشاريعِ الأردنيّة إلى الفشلِ نظراً لعدة عوامل؛ فضعفُ القيادةِ وتَسلطُها مع غيابِ التخطيطِ الإستراتيجيّ وعدم وضوحِ الرؤيةِ، منْ أهمّ الأسبابِ التي أدّتْ إلى فشلِ معظم المشاريع الوطنية، سواء الحكومية منها أو الخاصة .

ويمكن القول من خلال تجربتي الإدارية المُمتدّةِ لأكثر من (15) سنة، وكما ذَكَرَتْ العديدُ مِنَ المراجعِ (الرشيد (2000) ، بركات (2003) ، الحمد (2004))، أنّ السياقَ الإداريّ الأردني - الرسمي منهُ أوغيرَ الرسمي - المُنتمي إلى ثقافتِهِ العربية، يفتقرُ إلى المرونةِ والإنفتاح، فهو يُعاني منْ خصائصَ مُتجذّرةٍ في الهُويةِ الثقافيةِ المحليةِ المُستمدةِ من عواملَ مُرتبطةٌ بطبيعةِ النشأةِ والتربيةِ والعاداتِ والقيم، والتي تتمحورُ جميعُها حولَ فكرةِ فرضِ الـذاتِ (الأنا)، وما يلزم لذلك من أدواتِ التحدّي أو الشخصنةِ، وكلُّ ذلك ضدَ مصلحةِ العملِ وعلى حسابِ تحقيقِ الأهدافِ المُعلنةِ للمنظمة.

إنّ غيابَ الدورِ المَحوري للفعلِ الجماعي، والناتجِ عنْ عدمِ إدراكِ الإدارةِ للطاقاتِ الكامنةِ في كوادرِ أفرادها، سيؤدي إلى ضَعفِ أداءِ عملِ المنظمة، وإنحسارِها وإنخفاضِ كفاءتِها وعدم قدرتِها على مُواجهةِ التحدياتِ التي ستُواجِهُها في سوقِ العمل.

لكلِّ ذلكَ، فإنّ الحاجةَ مُلحّةٌ على الصعيدِ الإداري العربي عُموماً، والوطني الأردني خصوصاً، للتحوّلِ مِنَ النموذجِ الإداريِ المركزيّ المُتسلّطِ المَعيبِ بإنفصالِ مستوياتِ الإدارة فيهِ عنْ باقي التابعينَ له، والتأسيسُ لنموذجِ إداريٍ تشاركيٍ خلّاقٍ يتّسِمُ بالإنفتاحِ والمشاركة، مُلهِمٌ للأفراد من أجلِ المزيدِ منَ العطاءِ، يضمنُ تفهُّمَ الإدارةِ لإحتياجاتِهم النفسيةِ والوظيفيةِ في العمل، قادرٌ على مُواجهةِ الأزمات، مِمّا يُمكّنُه مِنَ البقاءِ والنمو، وتحقيقِ الأهدافِ المرجوّةِ للمنظمـــة.

3-1 أهميةُ الدراسةِ :

عانى سوقُ المالِ والأعمالِ في الأعوامِ الأخيرةِ منْ حالةِ الفشلِ والتردّي المُتمثّلةِ بالإنهيارِ الإقتصادي، والذي جرّ معهُ وَيْلاتٍ إجتماعيةٍ رهيبةٍ هدّدتْ البشريةَ جمعاء ولا تزال، وذلك نظراً للممارساتِ الإداريةِ غيرَ السويّةِ، والتي عمّقَتْ منْ تداعياتِها ثقافةُ العولمةِ وخصائصُها، حيث لم تبقِ مجالاً لدولةٍ أو منظمةٍ لتربئَ بنفسِها عن هذهِ الويلاتِ بالإنفصالِ والمواراة.

وإنّ الأردنَ الذي يعتمدُ أساساً على علاقاتِه الخارجية، قد لحِقَ بهِ ما لحِقَ منَ الآثارِ الإقتصاديةِ والإجتماعيةِ السلبية، والتي أصابتْ دولَ العالمِ ومنظماتِهِ وسوقَ المالِ والأعمالِ بكافةِ شرائحِهِ المجتمعية، ناهيكَ عن ضعفٍ واضحٍ في إدارةِ مواردهِ التي تُعاني هيَ الأخرى من شحٍ كبيرٍ في معظمِ المجالاتِ، وعلى رأسِها المياه.

كلُ ذلك أدّى وبشكلٍ واضحٍ إلى تراجُعِ وغِيابِ دورِ القطاعِ الزراعي، في بلدٍ كانَ يجبُ أنْ يفخرَ بكونِهِ منْ دُولِ حوضِ الأبيضِ المتوسط، والذي كانَ يُطلَقُ على جزئِهِ الشماليّ أهراء روما، لما يُميّزُها عن غيرِها منَ الدولِ والأقاليمِ بجودةِ الزراعةِ فيها.

إنّ الأردنَ اليومَ باتَ يحتلُّ المركزَ الثالثَ عالمياً على قائمةِ الدّولِ الأفقر مائياً، مما تسبّبَ بإنحسارِ الرقعةِ الزراعية، كما تشتّتتْ الحيازاتُ الزراعيةُ مع غيابِ قانونٍ فاعلٍ لإستخدامِ الأراضي، الذي كانَ يجبُ أنْ يكونَ ناظماً للفعالياتِ الأقتصاديةِ المختلفةِ على

الأرض، ليحميَ الزراعيَ منها، ويمنعَ تغولَ الزحفِ العِمرانيِ والإنشائي عليها. وفضلا عن ذلك، فإنّ القائمينَ على إدارةِ هذا القطاعِ الحيوي والمهمِ، قد أغفلوا تلكَ المساحاتِ المخصصةِ للزراعةِ أو تلك التي لم تزل تصلحُ للزراعة، أقول قد أغفلوا ضرورةَ وجودِ قانونٍ يُحدّدُ النشاطاتَ الزراعيةَ المناسبةَ بناءً على خصوصيتها البيئية، فلا عَجَبَ اليومِ إنْ رأينا محاولات زِراعةَ بساتينِ التفاحِ في سهولِ القمحِ بإربدَ، أو إنشاءَ مزارعَ الموزِ والكيوي - نظراً لضرورتها الإستراتيجية - في جبالِ عجلون!

إنّ مركزيةَ وتسلُّطَ القائمينَ على إدارةِ النشاطِ الزراعيّ في مؤسساتِ هذا القطاع في الأردن، وتعصّبِهِم لآرائِهِم، وغيابِ المشاركةِ الحقيقيةِ لباقي الأفراد العاملينَ بمعيتهم، قد ألحقَ ضَرراً بالغاً بقطاعٍ مُهمٍ ومَحوريٍ في حياةِ الناسِ كالزراعة.

منْ هنا جاءتْ أهميّةُ هذهِ الدراسة، لتُجسّدَ مضمونَ التحولِ الإداري الإستراتيجي إستناداً إلى مفهومِ القيادةِ التفاعليّة التشاركيّة الخلّاقة في أنشطةِ القطاعِ الزراعي، معَ ضرورةِ الوقوفِ على مبادئ ومرتكزاتِ هذا النوعِ منَ القيادةِ التشاركية وطريقةِ عملِها والعوائقِ التي تواجهُها، بالتركيزِ على تجربةٍ أردنيةٍ حقيقيةٍ، ألا وهي "إدارةُ مزارعِ جامعةِ العلوم والتكنولوجيا الأردنية" التابعةِ لدائرةِ الخدماتِ الزراعيّة في هذه الجامعة.

4-1 أهدافُ الدراسة :

هَدَفَتْ هذهِ الدراسةُ إلى تحقيقِ جُملةِ الأهدافِ التالية :-

- تسليطُ الضوءَ على مفهومِ القيادةِ التفاعليةِ التشاركيةِ ودورِها المِحوريِ في التحولِ الإداريِ الإستراتيجيِ اللازمِ لإدارةِ منظماتِ الأعمالِ المعاصرة، والزراعيةِ منها خصوصاً، نظراً لما يُميّزُها عن غيرِها مِنْ صعوبةٍ في التنفيذِ وبُطءٍ في الوصولِ إلى النتائج، مما يستوجبُ تفعيلَ هكذا نوعٍ منَ القيادةِ التفاعليةِ ودورِها في تحقيقِ الأبعادِ الإداريةِ الإستراتيجيةِ ضمنَ الظروفِ والمتغيراتِ المحيطةِ، والقائمة على القدرةِ الديناميكيةِ على التغييرِ وسُرعةِ الإستجابةِ للمتغيرات، وذلك من حيث وضوحُ وموضوعيةُ الأهدافِ أو المراجعةُ المُستمرةُ للنتائجِ والمخرجاتِ بالتقويمِ والتصويب.

- رفدُ المُهتمينَ بإدارةِ منظماتِ الأعمالِ عموماً، والزراعةِ خصوصاً، بمعرفةٍ علميةٍ وعمليةٍ جديدة، تُعينُهُم على تحقيقِ أهدافِ مُنظماتِهِم من خلالِ تبنّي وتنفيذِ نهجٍ إداريٍ تفاعليٍ وتشاركيٍ معمّق.
- التأكيدُ على إمكانيةِ نجاحِ هكذا طرحِ إداريٍ مُتقدّمٍ في بيئةِ الأعمالِ الأردنيةِ، على الرغمِ منَ الصُعوباتِ التي تتعلقُ بالثقافةِ التنظيميةِ التقليديةِ السائدةِ، وذلك من خلال تجربةِ إدارةِ مزارعَ جامعةِ العلومِ والتكنولوجيا الأردنيةِ التابعة لدائرة الخدمات الزراعية فيها.

5-1 منهجية الدراسة :

نظراً لخصوصيةِ موضوعِ هذه الرسالة، المُتمثّلةُ بإطارٍ نظريٍ و مفاهيميٍ بُنِيَ على المدخلِ الظواهري Phenomenolgy Perspective، فقد إعتمدَ الباحثُ على المنهجِ الوَصفيّ التفسيريِ وأدواتِه، والذي يعتمدُ بدورِهِ على جمعِ المعلوماتِ ذاتِ العلاقةِ وتحليلِها، ثم الربطِ بينَ مضامينِها، بُغيةَ تفسيرِها وتقديمِها كدلالاتٍ يُمكِنُ من خلالِها فَهمُ موضوعُ القيادةِ التفاعليةِ الخلاقـةِ Co-creative Leadership ودورُها في تحقيقِ الأهدافِ المرجوةِ لدائرةِ الخدماتِ الزراعيةِ بجامعة العلومِ والتكنولوجيا الاردنية. لذلك كانَ لا بُدَّ منْ مُعاينةِ الدورِ المِحوري للقيادة التفاعليةِ الخلّاقـة في تحقيقِ النهجِ الإستراتيجي التحولي، والذي يُبْنى على خططٍ طويلةٍ أو متوسطةِ الأجل، لكن على أساسِ المُراجعةِ الدورية لمراحلِ العملِ المُنجز ضمن رؤىً مدروسةٍ ومحدّدةِ المعالم. وإنّ هذه المنهجيةِ مَكّنت الباحثَ من إلقاءِ الضوءِ على جوانبَ هذه التجربةِ العمليّة والحقيقية، والماثلةُ أمامنا كحالةٍ دراسيـةٍ Case Study، والمتمثلةُ بأدارةِ مَزارِعَ جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية التابعةُ لدائرةِ الخدمات الزراعية فيها.

ولذلك فقد عَمَدَ الباحثُ، وبتوجيهٍ مِنَ الأستاذ المُشرفِ على هذا العمل، إلى الدمجِ بين أكثرَ منْ مَنهجيةٍ بحثيةٍ نوعيةٍ، تتناسبُ كلُها مع خُصوصيةِ هذه الرسالةِ وبحثِها، كما سيردُ في الفصلِ الثالثِ تفصيلاً.

وخَلُصَ الباحثُ إلى أنّ خصائصَ المَنهجِ النوعي و أدواتهِ في البحثِ، ومنها النظرية التجذيرية Grounded Theory Method كأسلوبِ بحثٍ، تلتقي معَ خُصوصيةِ هذا البحثِ وحيثياتهِ، والقائم أساساً على دراسةٍ سلوكيةٍ إجتماعيةٍ تفاعليةٍ مُعمّقةٍ ومُحدّدة، وأن هذا النهج قد دُعِّمَ بإستخدامِ تِقَنيّة السردِ القَصَصِــــــي Story Telling Technique والتي يُمكنُ منْ خِلالِها إستحضارُ أكبرَ كَمٍ مِنَ المعلوماتِ الأوليةِ اللّازمةِ لتغطيةِ جوانبَ وتفاصيلَ الأحداثِ والمراحلَ التي مرّتْ بها مَزارعُ جامعةُ العلومِ والتكنولوجيا الأردنية على مدى نحوِ خمسةَ عشرَ عاماً. وقد وجدَ الباحثُ بأنّ أسلوبَ دراسةِ الحالةِ Case Study Style توفّرُ عُمقاً تفصيلياً لدراسةِ موضوعِ البحثِ من خلال الإحاطةِ بأكبرِ قَدْرٍ من جوانبِ الحالةِ المبحوثة.

إنّ إعتمادَ أسلوبِ دراسةِ الحالةِ Case Study، يُمكنُنا منْ جَمعِ خُيوطِ التجربة المُعاشةِ من قبلِ فريقِ عملٍ واكبَ هذه التجربةِ بمراحلِها المختلفة بشكلٍ تفصيليٍ ودقيـق، من حيثُ الظروفِ البيئيةِ، والجوانبِ الإداريةِ، والإمكانات المالية والمواردِ البشرية، وكلُ ذلك ضمنَ الواقعِ الطبيعي لهذه التجربةِ وظروفِها، بما فيها المَنظومةُ القِيَميّةُ والثقافةُ التنظيميةُ التي يتبناها الأفرادُ بأنفسِهم.

إنّ هكذا تجربةٍ إداريةٍ - موضوعُ بحثنا – يصعبُ توصيفُ أركانِها وحيثياتِها وتجسيدُ مُخرجاتِها بالطريقة التقليدية للبحث، بل منْ خلالِ إستقراءِ الوقائعِ عن طريقِ الأشخاص القائمينَ عليها، لذلك عمدَ الباحـثُ إلى إجراءِ المُقابلاتِ المُعمّقـــةِ In-depth Interviews) معهم، وكذلك تمّ إستخدامُ إجراءِ (Content Analysis) لتحليلِ مُحتوى هذه المقابلات، وذلك بعد ترميزهـا (Coding) وتصنيفِ محتوياتِها (categorizing) بالرجوعِ إلى بعضِ النماذجِ النظريةِ في موضوعِ القيادةِ المُعاصرةِ
وأنماطِها (القيادةُ التشاركيةُ)، والقائمةُ بمجملِها على التفاعلِ والمشاركةِ والإبداع، وعلى رأسِها نموذجي (Bass) و (Schiffer) على سبيلِ المثالِ لا الحصرِ كما سيردُ توضيحُه لاحقاً، وذلك لغاياتِ الإستدلالِ و الإسترشادِ لما تمّ تطبيقُهُ في دائرةِ الخدماتِ الزراعيةِ

عملياً، بهدفِ تطويرِ نموذجٍ تصوريٍ إفتراضيٍ، يُمكنُ إستخدامُهُ كأداةِ قياسٍ للتطورِ الذي أمكنَ تحقيقُهُ خلالَ سنواتِ هذه التجربة.

بناءً على ذلك، سوف يتمّ عملُ مُقاربةٍ للأسلوبِ والنمطِ الإداري الذي تمّ تطبيقُه في إدارةِ مَزارِعِ الجامعةِ (بعدَ تأسيسِ دائرة الخدماتِ الزراعية في العام 1998 والتي أنْشِئتْ في ظروفٍ صعبةٍ كبديلٍ لمركزٍ زراعيٍ لمْ يستطعْ تحقيقَ أهدافِه المُمثّلَةِ بزراعةِ أكبرَ حرمٍ جامعيٍ في الشرقِ الأوسطِ مع تأمينِ كُلفِ هذه الأهداف ذاتياً)، معَ النماذجِ والطروحاتِ المُتقدمةِ في الإدارةِ والقيادةِ الحديثةِ على أساسٍ تفاعلي.

لقد بلَغَ عددُ العاملينَ في هذه الدائرةِ اليومَ ما يزيدُ عن (150) موظفٍ تفاعلوا كفريقٍ واحدٍ ليحققوا ما كان نُصبَ أعينِهم ولا يزالون.

6-1 مصادرُ البحثِ وأدواتُ جمعِ البيانات :

سوف يستلهمُ هذا البحثُ ما يحتاجُه منْ معرفةٍ إداريةٍ بالرجوعِ إلى أدبياتِ الفكرِ الإداري المُتعلقِ بموضوعِ الدراسة وتاريخِ تطوّرِهِ، سواءً منَ الناحيةِ النظريةِ أو التطبيقيةِ، وذلك منْ أجلِ الإستدلالِ والإسترشادِ كلما لزمْ، بُغيةَ إنضاجِ الفكرةِ الأساسيةِ لهذا البحث، ألا وهيَ إلقاءُ الضوءَ على الدورِ المِحوريِ الذي تلعبُهُ القيادةُ التشاركيةُ الخلّاقةُ في الإدارةِ الإستراتيجيةِ التحولية، هذا ويُمكنُ إيجازُ مصادرَ هذا البحثِ بالآتــي :-

مُخرجاتُ السَرْدِ القَصَصِي : Story Telling Output

لمّا كانَ الباحثُ جُزءاً فاعِلاً منْ أحداثِ هذه التجربةِ الواقعيةِ مدارَ بحثِنـــا (مَزارِعُ جامعةُ العلومِ والتكنولوجيا الأردنيّةِ والمراحلُ التي مرّتْ بها)، فقد إستقرّ الرأيُ،وبتوجيهٍ منَ الأستاذِ المُشرفِ على البحث، على وجوبِ الإعتمادِ على تقنيةِ السردِ القَصَصِي الذّاتي، كأداةٍ لجمعِ أكبرَ قدْرٍ منَ البياناتِ والمعلوماتِ اللّازمةِ في محاولةٍ للإحاطةِ بكافةِ جوانبِ وأحداثِ هذه التجربةِ التي عايشَها بنفسِهِ، وعمِلَ على تغييرِ مسارِها وتحوّلِها وتطويرِها على مدى سنواتٍ زادتْ عن الخمسةِ عشرَ عاماً، علماً بأنّهُ تمّ تدعيمُ هذه البياناتِ بالعديدِ منَ الوثائقِ المُدرَجَةِ بمُلحقِ الرسالةِ ذي الرقمِ (3).

مُخرجاتُ المُقابلاتِ الشخصية : In-depth Interviews Output

لقد أُجرِيتْ المُقابلاتُ مع عشرةِ موظفين كانوا قد عايشوا هذه التجربةَ الإداريةَ ولا يزالون، إذ أنّه، ومنْ خِلالِ هذه المُقابلاتِ، ستُتاحُ لهمُ الفرصةَ في أنْ يعكِسوا الواقعَ الفِعليَ الذي عاشوهُ بأنفسِهم ضمنَ موضوعِ هذه الدراسة.

مُخرجاتُ تحليلِ الوثائق : Documents Analysis Output

حاولَ الباحثُ، ما أمكنَ، جمعَ بعضَ التقاريرِ والمُراسلاتِ ذاتِ العلاقةِ بوضعِ المزرعةِ في جامعةِ العلومِ والتكنولوجيا قبل تأسيسِ دائرةِ الخدماتِ الزراعية وبعدَها، والتي بوّبتْ في ملاحِقِ الرسالةِ ذوات الأرقامِ (1 ، 2)، حيثُ تمّ تحليلُ بياناتِها منْ قراراتٍ وإجراءاتٍ وحقائق، لتوضيحِ معالِمَ وأبعادَ تجربةِ التحولِ الإداري هذه، ومضمونِها المرتبطِ بفعاليةِ دورِ القيادةِ التفاعلية الخلّاق في العملِ الإستراتيجي.

7-1 محددات الدراسة:

إقتصرتْ الدراسةُ على دائرةِ الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية، وبالتالي فإنّ التعميمَ لابدّ منْ أنْ ينحصرَ على التنظيماتِ المُشابهةِ لها ولظروفِها، وقد كانتْ العواملُ التاليةُ بمثابةِ مُحدِداتٍ لهذهِ الدراسةِ وهــي :-

- إتلافُ العديدِ منَ الوثائقِ الهامّةِ التي تَدُلُّ على واقعِ الحالِ البائسِ لمزارعِ الجامعةِ منذُ بدايةِ تأسيسها في العام 1986، وذلك قبلَ إنشاءِ دائرةِ الخدماتِ الزراعيّةِ، وحتى إنشاءِ دائرةِ الخدماتِ الزراعية عامَ 1998، إذْ أنّ التعليماتَ الرسميةَ تُشيرُ إلى جوازِ إتلافِ مثل هذه الوثائقِ بعدَ سبعِ سنواتٍ من تحريرِها.
- غيابُ الدراساتِ والمراجعِ العربيةِ التي تناولتْ موضوعَ البحثِ.
- لم يكُنْ بخلدِ المديرِ سابقاً – وهو الطالبُ المعنيُ بالحالةِ المبحوثةِ اليومَ – أنّ المقبلَ منَ الأيامِ سيقودهُ لطرحِ تجربتِهِ الإداريةِ في رسالةٍ بحثيةٍ، مما أضعفَ جانبَ التوثيقِ المصوّرِ (الفوتوغرافي) للبرهنةِ على الفارقِ بينَ ما كان عليهِ واقعُ الحرمِ الجامعي وما أصبَحَ بهِ منْ حالِ اليوم.

- إنّ البيئةَ الظرفيةَ للدراسةِ (المكانُ والزمانُ والموضوعُ) ميدانيّةً ومعقّدَةً، ممّا يُثقِلُ كاهلَ قيادتِها بمهامٍ إستراتيجيةٍ كالتخطيطِ والمتابعةِ والتصحيحِ، ناهيكَ عن التطويرِ والتعليم، ومهامَ تشاركيّةٍ كبناءِ شبكةٍ منَ العلاقاتِ الإنسانيةِ والإجتماعيةِ التفاعليّة المعقدة، ممّا يُضعفُ جانب التوثيق لما يتمُّ تحقيقُه من إنجازاتٍ ونجاح.
- إنّ قِطاعَ الزراعةِ عموماً، عانى لسنواتٍ طوالٍ منْ إرهاصاتِ التهميشِ الرسمي على صعيدِ التخطيطِ والدعمِ والرعاية، ممّا جعلَهُ عُرضةً للتغولِ من قطاعاتٍ أُخرى أقلُّ أهميةً، وهذا بدورِهِ سبّبَ نقصاً في الكوادرِ المُؤهلةِ الراغبةِ في العملِ بهِ عن علمٍ ودرايةٍ وإندفاع، ممّا يعتبرُ مُحدّداً واضحاً في طريقِ بحثِ ودراسةِ جوانب هذا القطاعِ ومنها الإدارةُ والتخطيط.

8-1 تساؤلات الدراسة :

عَمَدَتْ الدراسةُ إلى صياغةِ التساؤلاتِ التالية :-

- كيفَ لعِبَتْ القيادةُ التفاعليةُ التشاركيّة دوراً بارزاً في التوجهِ الإستراتيجي التحولي والذي قادَ إلى نجاحِ تجربةِ إدارة المشاريعَ الزراعيةَ في جامعةِ العلومِ والتكنولوجيا الاردنيةِ التابعةِ لدائرة الخدمات الزراعيةِ فيها، وتحقيقِ أهدافِها المرجوه؟
- هل أنّ القيادةَ التفاعليةَ القائمةَ على الإنفتاحِ وتفعيلِ مشاركةِ الكوادرِ وبناءِ فِرَقُ العملِ، قيادةٌ تحوليةٌ يُمكِنُ الإنتقالُ لها مِنَ النمطِ الإداري التقليديِ في مؤسساتِ الأعمالِ ضمنَ البيئةِ الأردنية؟
- هل أنّ القيادةَ التفاعليةَ التشاركيةَ ركيزةٌ أساسيةٌ للإدارةِ الإستراتيجيةِ التحولية؟
- هل القيادةُ التفاعليةُ التشاركيةُ خلّاقةٌ ومُبدِعةٌ؟

9-1 فرضياتُ و تصوراتُ الدراسة :

قامتْ الدراسةُ بمعاينةِ الفرضياتِ والتصوراتِ التالية :-

- القيادةُ التفاعليةُ كانتْ ضرورةً مُلِحةً لإدارةِ كوادرَ وأنشطةِ مَزارِعَ جامعةِ العلوم والتكنولوجيا الأردنية التابعةِ لدائرةِ الخدمات الزراعية فيها، منْ أجلِ تحقيقِ الأهدافِ التي عَجِزَ عن تحقيقِها النمطُ الإداريُ التقليدي السابق.
- القيادةُ التفاعليةُ التشاركيةُ نمطٌ إداريٌ سليمٌ ونهجٌ تحوليٌ قويم، يُمكِنُ تنفيذُه في ظروفِ عملِ المُنظماتِ الأردنيةِ من خلالِ أشخاصٍ يؤمنونَ بثقافةِ مرؤوسيهم ويحيطونَ بظروفِ البيئةِ التي يعملونَ بها، وينفتحونَ للتلاقي معَ الآخرِ،متطلعينَ للإنبثاقِ نحو مدىً أكثرَ وعياً ومعرفةً وإتساع.
- القيادةُ التفاعليةُ التشاركيةُ ركنٌ أساسيٌ من أركانِ الإدارةِ الإستراتيجيـــةِ التحوليةِ القائمةِ على إستقراءِ الواقعِ وتعديلِ برامجِها على أساسٍ واقعــيٍ وديناميكي.

الفصل الثانـــي

الإطار النظـــــــري

2 -1 المبحثُ الأولُ : أبعادُ الدراسةِ ومحاورِها :

إستناداً إلى أهدافِ هذه الرسالةِ في بحثِها المُتعلّقِ بدور القيادةِ التفاعليةِ الخلّاقةِ في الإدارةِ الإستراتيجيةِ التحوليةِ كحالةٍ دراسيةٍ لإدارةِ مزارعِ جامعة العلومِ والتكنولوجيا الأردنية، والتي عانت قبل ذلك ضعفاً وقُصوراً كبيرين، معَ غيابِ عنصرِ التخطيطِ وعدمِ وضوح الرؤية من جهةٍ، وقصورِ المنهجِ والمسلكِ الإداري المُتّبعِ من جهةٍ أخـرى، وكيفَ أنهُ أمكنَ تحويلُ هذا الوضعِ إلى قصةِ نجاحٍ، شهدتْ خلالها أسرةُ الجامعةِ وضُيوفُها، تطوّرَ مزارِعَ الجامعةِ تطوراً يُشـارُ له بالبنان، وذلك خـلال الفترةِ المُمتدّةِ (1989 – 2012)، والذي سيتِمُّ تدعيمُهُ بالقرائنِ لاحقاً.

وبناءً على ذلك، ولمّا كانَ الباحثُ قد عاشَ هذا الواقعَ كما تمّ ذكرُهُ في فصل سرد القصةِ وأحداثِها،والتي إمتدّت لما يزيد عن خمسةِ عشرَ عاماً، عمِلَ خلالَها عاملاً ثم مُهندِساً ثمَ مُديراً وبشكلٍ متسلسلٍ ومتواصل في هذه المزارعِ، وساهمَ في مُواجهةِ النمطِ الإداريِ التقليدي، وطبّق بنفسِهِ أسلوباً إدارياً تفاعلياً وجمعياً، أمكنَ منْ خلالِهِ تحقيقُ نجاحٍ ظاهرٍ وجلي، من خلالِ نفسِ الأفرادِ الذينَ عانوا منَ الفشلِ والتهميشِ فيما مضى.

وبما أنّ الباحثَ قد إنخرطَ في دراسةِ برنامجِ الماجستير في إدارةِ الأعمال، بعدَ نحوِ عشرينَ عامٍ منَ العملِ في عدةِ مجالاتٍ إداريةٍ بالجامعة، إطّلعَ من خلالهِ على طُروحاتٍ إداريةٍ متقدّمةٍ في مجالِ الإدارةِ الإستراتيجية، وأنماطِ القيـادةِ الإدارية والقيادة الإستراتيجية المُعاصرة. فأنهُ وبناءً على كلّ تلكَ الجوانبِ العمليةِ التي مارَسَها الباحثُ وخبِرَها نجاحاً وفشلاً، تصميماً وتعديلاً، وكذلك الجوانبُ العلميةُ النظريةُ التي درسَها الباحثُ، ومن خلالِ توجيهات الأستاذُ الدكتورُ المشرفُ على هذه الرسالة، والتي أخذتْ جُهداً مُميزاً نظراً لخصوصيتِها النوعية، ولغاياتِ إعدادِ هذه الرسالة، فقد تمكّنَ الباحثُ من صياغةِ بُعدينِ رئيسينِ وعددٍ منَ المحاورِ المُرتبطةِ بهما، لتكوّنَ أساساً وإطاراً لهذه الدراسةِ البحثية، بعدَ أنْ تمّ مُناقشتُها مع الأستاذ الدكتور المشرفُ على الرسالةِ بشكلٍ مستفيضٍ، وبالإعتمادِ على مُجرياتِ الأحداثِ والتطوراتِ التي رافقتْ إدارةَ مزارِعَ جامعة

العلوم والتكنولوجيا الاردنية بعد العام 1998 وحتى 2012. فكان هـذانِ البُعـدانِ: القيادةُ التشاركيةُ الخلّاقةُ والإدارةُ الإستراتيجيةُ التحولية.

وتالياً، نَجِدُ إستعراضاً نظرياً للمداخلِ الإداريةِ ذاتِ العلاقةِ بهذين البُعدين، ومِنْ ثمَّ ربطاً عملياً لمحاورهما الستة، وذلك بناءً على واقِعِ ومُجرياتِ الأحداثِ التي وَرَدَ سردُها في الفصل الرابع " السرد القصصي "، والتي إعتُمِدَتْ لبناءِ العديدِ منَ الأسئلةِ التي صِيغَتْ في المُقابلاتِ، كأداةٍ لجمعِ البياناتِ الأساسيةِ واللّازمةِ لهذا البحث.

2-1-1: بُعدُ الإدارةِ الإستراتيجية

2-1-1-1 خلفيةٌ عامة

لقد باتَ العالمُ اليومَ، بما يزخرُ بهِ منْ ثروةٍ معرفيةٍ وعلميةٍ وتكنولوجية، يرافقُها ثورةٌ في مجالِ الإتصالاتِ وسرعةِ نقلِ المعلوماتِ، مليئاً بالمفاجئاتِ والمتغيراتِ المُتسارعةِ والمتشابكة، وبطريقةٍ تُشكِّلُ تهديداً حقيقياً لمنظماتِ المالِ والأعمال حول العالم، نظراً للتداخلِ الكبيرِ والسريعِ بينَ أسواقِ العملِ حول العـالم، إذْ لمْ يعُدْ بإمكانِ منظمةٍ ما أنْ تربئَ بنفسِها عن مُحيطِها، لأنها ستحكُمُ على نفسِها بالموتِ والجمود.

وفي ظلِّ هكذا ظروف، تكتنِفُها المُفاجآتُ والغموضُ، فإن الإدارات تقعُ في حيرةٍ وتخبّطٍ كبيرين، قد يُلحقانِ بالمنظمةِ نتائجاً وخيمة، مما يستوجبُ من هذه الإداراتِ تغييرَ أنماطِ التخطيطِ التقليديةِ، بما فيها من جُمودٍ وضيقِ أفقٍ وقراءةٍ سطحيةٍ للأحداث.

وبناءً عليه، فلقد أصبحَ التخطيطُ في عالمِ اليوم، تكتيكاً يحتاجُ إلى الكثيرِ منَ الخبرةِ والإطلاعِ والمتابعةِ لجمعِ المعلوماتِ من جهةٍ، وإحترافاً في القدرةِ على الربطِ والتحليلِ والإستنتاج، وذلك لصياغةِ أهدافٍ واضحةٍ ومشتركةٍ تتضمنُ وضعَ خططٍ بديلةٍ لزيادةِ القدرةِ على التكيّفِ والتعاملِ مع المُتغيراتِ التي لا بُدّ منَ التفكيرِ بإحتمالاتِ وقوعِها والسيناريوهاتِ التي قد تسلِكُها، من جهةٍ أخرى.

وهذا الواقعُ لمْ يَعُدْ يقتصرُ على عملِ الإداراتِ العُليا في المنظمات، وإنّما يجبُ أنْ يأخُذَ شكلَ حوارٍ مفتوحٍ ومتكاملٍ بين كافةِ أقسامِ وقطاعاتِ العملِ في المنظمةِ، والتي عليها هيَ الأخرى أنْ تَعِيَ نوعَ وحجمَ المخاطرِ التي باتَتْ تَتَهَدّدُها خارجياً في بيئةٍ تَعُجُّ بالمتغيراتِ الآنيةِ المُتسارعة.

لذلك فقد مُنِيَتْ كُبرياتُ الشركاتِ حولَ العالم، بإنتكاساتٍ هائلةٍ خلالَ أشهرٍ قليلةٍ نتيجةَ تخبّطِها وفشلِها في مُواجهةِ الظروفِ البيئيةِ الماليةِ أو السياسيةِ أو الإجتماعية، فهذهِ شركةُ (Quaker State) على سبيلِ المثالِ لا الحصر، وهي واحدةٌ من أكبرِ شركاتِ إنتاجِ زيوتِ المُحركاتِ حول العالم، قد تكبّدتْ خسائراً تجاوزتْ خمسينِ مليون دولار

خلال أقلِ من عام، بينما إحتلّت إحدى الشركاتُ موقعَ الريادَةِ في هذا السوقِ بدلاً منها.

(عبد العزيز ، هشام ، 2009)

إنّ ضعفَ التخطيطِ من حيثِ عدم وجودِ خططٍ بديلةٍ على أساسٍ علميٍ واقعيٍ وحقيقي، مُستمَدّةٌ من واقعِ وحيثياتِ البيئةِ المحيطة، وقائمةٌ على دراسةٍ واقعيةٍ لمجرياتِ وأحداثِ وآلياتِ السوق، سيؤدي إلى إتّخاذِ قراراتٍ فاشلةٍ تعجزُ عن تحقيقِ الأهدافِ، لعدم قدرتِها على التعاملِ معَ الواقعِ، لأنها قراراتٌ نظريةٌ لا تصلُحُ من الناحيةِ العلمية.

2-1-1-2 مفهومُ الإستراتيجيا :-

يعودُ مصطلحُ الإستراتيجيا في جُذورِهِ للكلمةِ اليونانيةِ **(strategos)**، والتي كانتْ تعني (فنُ قيادةِ الحربِ وشؤونُ القادةِ العسكريين).

لُغوياً، فإنّ قاموسَ **(Oxford)** يُعرِفُها على أنها **(the art of war)**، ونظراً لمحاكاةِ هذا المضمون للأسسِ التي يقومُ عليها سوقُ المالِ و الأعمال، فلقد دخلَ حقلُ الإدارةِ الإستراتيجيةِ عالمَ الإدارةِ كمفهومٍ إداريٍ عميق، وقد تعدّدَتْ التعريفاتُ والدلالاتُ التي طرحَها المُفكرونَ والباحثونَ حياله، إذْ أخذَ مفهومُ الإستراتيجيةِ موقعَهُ في الإدارةِ منذُ الخمسينات منَ القرنِ الماضي، بإعتبارِهِ مُرتبطٌ بإتخاذِ القراراتِ التي هيَ من إختصاصِ الإدارةِ العُليا للمنظمة.

هذا ويُعنى بمفهومِ الإستراتيجيةِ بالعمل، دراسةُ المنظمةِ لعدةِ خياراتٍ وبدائل، ومن ثمَّ إختيارِ أحد هذه البدائلَ لتحقيقِ أهدافِ المنظمةِ خلالَ الفترات المستقبليــة.

(عبد المحسن ، 2006 : 110)

كما أنّ مضمونَ الإستراتيجيةِ يرتبطُ بوضعِ وتحديدِ أهدافِ المنظمةِ وإختيارِ طرقَ تحقيقِها مِنَ البدائلَ المُتاحة، بعدَ مُقارنةِ التكاليفِ والمنافعَ المرتبطةِ بها، وذلك وِفْقاً لبرامجَ قابلةٍ للتنفيذ. (عبيدات ، 2005 : 1)

وعلى ذلك، فإنّهُ يُمكِنُ تعريفُ الإدارةِ الإستراتيجيةِ على أنَّها مجموعةً مِنَ الفعالياتِ النوعيةِ المُتخصّصةِ، والتي تتضمنُ صِياغةَ الرؤيةِ المُستقبليةِ ووضْعَ آلياتِ تنفيذِها، على أنْ تتضمنَ أهدافَ المنظمةِ بشكلٍ واضحٍ وكيفيةَ الوصول إليها، مع الإستمرارِ في تقييمِ عمليةِ التنفيذ. (Thompson, 2001: 29)

إلاّ أنّهُ ونظراً لعلاقةِ مفهومِ الإستراتيجيةِ بالتوقّعِ المُستقبلي والتنبؤِ للسيناريوهات المُحتملةِ الحدوث، فإنّ التعريفَ الذي وضعَهُ الخبيرُ المعروف (Mintzberg) في هذا الصددِ، يُعتبرُ الأوسعُ فهماً والأكثرُ عُمقاً، حيثُ قـــال (إنَّ الإستراتيجيةَ تُعنَى بإستخدامِ واحدٍ أو أكثرَ مِنَ المصطلحاتِ المفاهيميةِ التالية : الخطة plan أو النمط pattern أو الموقف position أو المنظور perspective أو الخدعة ploy . ولكلٍ منها مدلولٌ ينسجمُ مع سياقِ الحدثِ وظروفِ تشكُلِهِ و تطورِه).

بناءً عليه ، فأنّ الإدارةَ الإستراتيجيةَ لا يُمكنُ وضعُها في إطارٍ مفاهيميٍ مُحددٍ، وإلّا فقدتْ خصوصيتَها المُرتبطةِ والقائمةِ أساساً على مبدأ المُباغتةِ والمفاجأةِ تبعاً لمتغيراتِ البيئةِ الداخليةِ أو الخارجيةِ للمنظمة، وبالتالي فإنّ الإستراتيجيةَ في هذا السياقِ هي سلسلةٌ متكاملةٌ منَ العملياتِ والتكتيكاتِ المرتبطةِ بتحليلِ الظروفِ المتوقعةِ للبيئةِ الداخلية والخارجية، بما يضمنُ وضعَ هذا التحليلَ بصياغةٍ عمليةٍ قابلةٍ للتطبيقِ حيالَ الموقفِ الراهن، ممّا يتطلبُ المُراقبةَ المستمرةَ والمراجعةَ الدوريةَ وحسبَ المتغيرات، لإتخاذِ التدابيرِ والإجراءاتِ التصحيحيةِ اللّازمةِ على ضوءِها، وكلُ ذلك بغيةَ تحقيقِ أهدافِ ورسالةِ المنظمة.

لقد أصبحتْ الإدارةُ الاستراتيجيةُ مع تطورِ مفهومِها، إحدى الوظائفَ الرئيسةَ والمهامَ المُناطةِ بالإدارةِ العليا، والتي تتضمن – كما ورد سابقاً - وضعَ رسالةٍ واضحةٍ

وصياغةَ أهدافٍ محددة، مع تصوراتٍ ذهنيةٍ، وخططٍ عمليةٍ تقومُ على التحليلِ المنطقي لسيناريوهاتٍ محتملةِ الحدوث، من أجلِ إتخاذِ القراراتِ العمليةِ الصحيحةِ لمواجهةِ المتغيرات، مما يُكسِبُ المنظمةُ المُرونةَ اللازمةَ لبقائِها وديموميتِها.

وهذا يُحتِمُ على القياداتِ ضرورَةَ الإنفتاحِ على الآخر، ومدَّ جسورِ التلاقي سواءً بالتنسيقِ أو التشبيكِ أو التعهيدِ أو التحالفات، وما إلى ذلك منْ وسائلِ إقامةِ العلاقاتِ والتفاهماتِ التي فرضَتْها مُخرجاتُ العصرِ كثقافةٍ تنظيميةٍ مُعاصرة، باتِ على المنظماتِ الإيمانُ بها والتعاطي معها، مع التأكيدِ على أهميةِ الترابطِ الداخلي لأقسامِ المنظمةِ من خلالِ تفعيلِ التنسيقِ والتكامل.

ومنَ الجديرِ ذكرُه، أنّهُ يتوجبُ على المنظماتِ الأخذَ بعينِ الإعتبارِ عندَ التخطيطِ لمستقبلِها على المدى الطويل، أنْ تُراعي مبدأ التكيُّفِ الإستراتيجي، حيث أنّ منظمات اليوم باتتْ تعملْ كنظامٍ مفتوح، لا يُمكنُ أن يعزلَ نفسَهُ عن البيئةِ المُحيطةِ بهِ، وإلّا حكمَ على نفسِه بالفشل، وبالتالي فإنّ البيئةَ لا بُدَّ أنْ يُنظرَ إليها على أنها الوسطُ اللّازمُ لتحقيقِ الاهدافِ والنمو والبقاء، وبالتالي فإنّ المنظماتَ الناجحةَ في يومِنا هذا، هي المنظمات التبادليةِ القائمةِ على فكرةِ الإنفتاحِ من خلال منظومةِ العلاقاتِ الخارجيةِ المرنة والواسعة.

ولا بُدَّ منْ توضيحِ مفهومِ الإستراتيجية وكيفَ أنّها لعِبَتْ دوراً في مجالِ العلومِ الإدارية، حيث أنّ تحديدَ ومعرفةَ ما تعنيهِ هذه الكلمةِ سيُساعدُ على فَهْمِ دورِها في مجال الأعمال، وذلك أنَّ هذا المفهومَ يُعتبرُ منَ المفاهيمِ الحديثةِ الذي شمِلَ جوانبَ الحياةِ المدنية، بينما كانَ يقتصِرُ دورُهُ حتى الأربعينياتِ منْ القرنِ الماضي على الجوانبِ العسكرية.

هذا ويُمكنُ تحديدُ مفهومٍ عامٍ لكلمةِ الإستراتيجية، على أنه (إصطلاحٌ يُشيرُ إلى فنّ التدبيرِ الحربيِ بما فيهِ من فنونِ إستخدامِ القوى والمواردِ لتحقيقِ إنتصارٍ في الحرب). (المليجي/2002 ، 94)

لقد تمَّ إستخدامُ هذا المفهوم في مجالِ المنظماتِ كتكتيكٍ إداريٍ يهدفُ إلى التخطيطِ المُسبقِ بهدفِ ضمانِ إستمرار المُنظمةِ في ظروفٍ يشوبُها الغموضُ والتقلّبُ، وبالتالي فإنّ هذا المفهومَ (الإستراتيجية) أخذ مفاهيمَ ومضامينَ مُختلفةٍ ، حسب الغايةِ من إستخدامها.

(وهبة 2008)

وبناءً عليه، فإنّهُ يُمكنُ مراجعةُ عددٍ منَ التعريفاتِ التي وردَتْ في أدبياتِ الإدارةِ الإستراتيجيةِ ومضامينها، والتي تعدّدَتْ تِبْعاً للمفاهيمِ التي قصدَها الباحثون.

وعليه، نجدُ أنّ مفهومَ الإدارةِ الإستراتيجيةِ يشيرُ إلى (جملةُ الخططِ أو الفعالياتِ التي يتمُ وضعُها بطريقةٍ تضمنُ خَلْقَ درجةٍ منَ التطابُقِ بينَ رسالةِ المُنظمةِ وظروفِ البيئةِ التي تعملُ فيها، بصورةٍ فعّالةٍ وذاتُ كفاءةٍ عاليةٍ.) (السيد ، 2000 : 27)

وكذلك، فإنّ الإدارةَ الإستراتيجية (بمثابةِ أسلوبٍ للتحركِ حيالَ التهديداتِ أو الفُرصِ، والذي يأخُذُ بالحسبانِ نقاطَ الضعفِ والقوّةِ الداخلية للمنظمةِ، وذلك سعياً لتحقيقِ أهدافِ ورسالةِ المنظمة). (ماهر ، 1999 : 20)

وقد وردَ في (وهبة،2008) أنّ الباحثَ (Hunger) قد عرّفَ الإدارةَ الإستراتيجيةَ على أنها (خطة كلية شاملة تحدد للمنظمة كيفية انجاز رسالتها وأهدافها).

هذا وذكرَ (وهبة،2008) أنّ المؤلفَ (Ansoff) من أهمِ الذينَ وضعوا تعريفاً عميقاً للإدارة الإستراتيجيةِ، والذي حددها بأنها (تصوّرُ المنظمةِ عن العلاقةِ المتوقعةِ بينها وبينَ بيئتِها، على أنْ يتضمنَ هذا التصوّرُ نوعَ العملياتِ التي يجبُ القيامَ بها على المدى البعيدِ، و الذي يجبُ أن تذهبَ إليهِ المنظمة).

إضافةٌ إلى ذلك، فإنّ الباحثَ (David) قد عرّفَ الإدارةَ الإستراتيجيةَ على أنّها (صياغةُ وتطبيقُ وتقويمُ التصرفاتِ والأعمالِ التي من شأنِها تمكينُ المنظمةِ وضعَ أهدافِها قيدَ التنفيذ)، كما ورد في (وهبة 2008) .

إنّ التخطيطَ الإستراتيجي عبارةٌ عن سلسلةٍ منَ العملياتِ التي تقومُ بها المنظمةِ لتحديدِ رؤيتِها أو وجهتِها المستقبلية، ثم إتخاذُ القراراتِ اللّازمةِ لتوفيرِ المُخصصاتِ

المطلوبةِ لتنفيذها ومتابعة تفعيلها. وإنّ تحديدَ الإستراتيجيةِ يتطلّبُ فهمَ وضعِ المنظمةِ الحالي، وتحديدَ أهدافِها المستقبليةِ، ومعرفةَ المداخلَ التي يُمكنُ من خلالِها إتباعُ مسارٍ معينٍ منَ العمـل. (Armstrong, 1986: 183)

وبما أنّ قادةَ قطاعاتِ الأعمالِ المختلفةِ يتعرضونَ لضغوطٍ متواصلةٍ من قبلِ أصحابِ العملِ وبعضِ الأطرافِ الأخرى، للإبقاءِ على التنميةِ المُستدامةِ والتحسينِ المستمرِ. وبذلك فإنّ القادةَ مجبرونَ وبصورةٍ متواصلةٍ على صياغةِ إستراتيجياتٍ جديدةٍ تُساعدُهم في تقديمِ قيمةٍ أكبرَ لجميعِ الأطرافِ (المستفيدين). لذلك أصبحَ التخطيطُ الإستراتيجيُ الأداةَ الأكثرَ أهميةً لتحقيقِ أهدافِ المنظمةِ في سوقِ عملٍ متغيرٍ، وهو سِلاحُ المدراءِ والقادةِ الذين يُكافحونَ للإبقاءِ على وضعٍ جيدٍ لمنظماتِهم في الســوق.

(Franken, and Edward, 2009: 49)

ويهدفُ المنظورُ الإستراتيجيُ إلى المُحافظةِ على التوازنِ الجيدِ لأيِ مُنظمةٍ مع بيئتِها التي تعملُ في ظُروفِها ولفتراتٍ طويلةٍ. (Eadie, 2000: 447)

لهذا يُمكنُ تحديدُ مفهومِ التخطيطِ الإستراتيجي على أنّهُ جهدٌ مُنظّمٌ لإنتاجِ قراراتٍ أساسيّةٍ وأعمالٍ فعليةٍ، تُشكّلُ وتوجّهُ طبيعةَ المُنظمةِ، وما تقومُ به، ولماذا تقومُ به. وعلى ذلك، فإنّ عمليةَ التخطيطِ الإستراتيجي توفّرُ مدخلاً لمستقبلِ المنظمةِ من حيثِ مسيرتِها ووجهتِها وسياساتِها وآلياتِ العمل بها لفترات طويلةٍ ومهمة، بعدَ جمعِ المعلوماتِ عن الوضعِ العام لها وإستخدامها لرسمِ الواقعِ الجديدِ طويلِ المدى، وبذلك فإنّ الإدارةَ الإستراتيجيةَ تعملُ على تحويلِ ذلك الإتجاهِ إلى أهدافٍ ومقاصدَ وإجراءاتٍ عمليةٍ مُحددّة، وتوحيدِ التفكيرِ وتحليلِ الأهدافِ والتقويمِ الذاتيّ للمقاصد، بما في ذلكَ ترتيبُ الأولوياتِ لرسمِ مسيرةِ عملٍ مُتقدمة، تؤكد على حيويةِ المؤسّسةِ وفاعليتِها في المدى الطويل.

(Bryson, 1995: 13)

3-1-1-2 مراحلُ الإدارةِ الإستراتيجية :

ويُمكنُ القولُ عموماً، بأنّ الإدارةَ الإستراتيجيةَ تبدأُ بمرحلةِ المسحِ البيئيّ والتي تشملُ على تحليلِ البيئةِ الخارجيةِ والداخليةِ، مع تحديدِ المتغيراتِ التي تتضمنُ التهديدات المستقبليةِ، ثم تكوينُ الإستراتيجية حيث يتمُّ تحديدُ الأهدافِ المشتركةِ والخططِ التنفيذيّةِ لتحقيقِ هذه الأهداف. بعد ذلكَ يتمُّ الشروعُ بتنفيذِ موضوعِ الإستراتيجيةِ، وذلك بتحويلِ ووضعِ الإستراتيجياتِ المُقرّرةِ موضعَ التنفيذِ من خلالِ القراراتِ والسياساتِ والبرامج.

واخيراً تكونُ مرحلةُ التقييمِ والرقابةِ، والتي يجبُ أنْ تُرافِقَ المراحلَ جميعها وخصوصاً مرحلةُ التنفيذِ. علماً بأنّ كفاءةَ عمليةِ المُراقبةِ هذه تعتمدُ على سرعةِ التغذيةِ الراجعةِ، والتي تسمحُ بإتخاذِ الإجراءاتِ التصحيحيةِ اللّازمةِ بالوقتِ والشكلِ الصحيحين.

4-1-1-2 مهامُ وأهدافُ الإدارةِ الإستراتيجية :

وبناءً على ما تضمنتهُ المفاهيمُ الخاصةُ بالإدارةِ الإستراتيجيةِ، فأنّهُ يمكنُ تحديدُ المهامِ والأهدافِ التي تعملُ الإدارةُ الإستراتيجيةُ على تحقيقِها ، بحالِ تمَّ فهمُ مضامينِها ، وتوافَرَتْ الكوادرُ المُؤهلةُ لتفعيلها، وهــي :-

- بلورةُ الرؤيةِ الخاصّةِ بالمنظمةِ مِنْ أهدافٍ وخططِ عمل.
- تحديدُ معالمِ رسالةِ المنظمةِ وإعلانِها، لتُصبحَ بمثابةِ ثقافةٍ قيميةٍ جامعةٍ و مُشتركةٍ متفقٍ عليها بينَ أفرادِ المنظمةِ، والتي منْ شأنِها أن تُلغِيَ الصراعاتِ الداخليةِ و ما يُرافِقُها من خسائر.
- تحليلُ المخاطرِ ونقاطِ الضعفِ وتحديدُ سُبُلِ مُعالجَتِها وقائياً ، وذلك بناءً على دراسةٍ واقعيةٍ لظروفِ السوقِ والبيئةِ المُحيطة.
- رسمُ السياساتِ وإتّخاذُ القراراتِ والإجراءاتِ التنفيذيةِ اللّازمةِ لتفعيلِ تلك الخطط.
- إتّخاذُ التدابيرِ اللّازمةِ لتفعيلِ عمليةِ الرقابةِ والتدقيقِ والتغذيةِ الراجعة.
- إتّخاذُ الإجراءاتِ التصحيحيةِ اللازمة .

- إتخاذُ القراراتِ الإستراتيجيةِ اللّازمةِ بناءً على مُعطيات المسحِ البيئي ، كالتحالفاتِ أو الشراكاتِ الإستراتيجيةِ أو الإندماجاتِ أو ما شابه.
- المراجعةُ الدوريةُ والمستمرةُ لوضعِ المنظمة .
- تشجيعُ مشاركةِ كافةِ أفرادِ المنظمةِ ، ممّا يُعظّم من مُخرجاتِ العملِ، ويزيدُ منْ إلتزامِ العاملينَ نحو تحقيقِ الخططِ التي شاركوا في وضعِها ، وبما يُقلّلُ منْ مُقاومتِهم للتغييرِ، وبالتالي يُسرّعُ منْ سيرِ العمل .
- تحفيزُ عنصرِ الإبداعِ لدى أفرادِ المُنظمةِ بعدَ إقتناعِهم و إيمانِهم برسالةِ منظمتِهم وأهدافِها ومشاركتِهم في وضعِها والعملِ على تنفيذِها.
- التقليلُ مِنْ المزاجيةِ في العملِ ومِنْ مستوى الصراعاتِ الداخليةِ التي تُبدّدُ جُزءً كبيراً منْ طاقةِ المنظمةِ الكلية ، وذلك بارسائِها لمعاييرَ واضحةٍ في إدارةِ المواردِ وتوزيعِ المهامِ والتقييمِ والمُكافأة .
- رفْعُ كفاءةِ عمليةِ إتخاذِ القرارِ والمُراقبةِ والتصحيح ، نتيجةً لوجودِ معاييرٍ واضحةٍ تتمثّلُ في خططِ وأهدافِ إستراتيجيةِ المنظمة .

5-1-1-2 تحدياتُ الإدارةِ الاستراتيجية :

يمكنُ القولَ أنّ العقباتَ التي تعترِضُ منظماتِ الأعمالِ في عالمِ اليوم ، بِما يُميزُهُ منْ سرعةٍ وديناميكيةٍ وإنفتاح ، ترتبطُ بالتحولاتِ الثقافيةِ والإقصاديةِ والإجتماعيةِ الناتجةِ عن الثورةِ المعرفيةِ وتداخُلاتِها حول العالم ، والتي يُمكنُ إيجازها (العقبات) على النحو الآتي : (الغالبي ،2011: 66- 70)

العولمة :

إنّ عمَلَ المنظماتِ - حتى الصغيرةِ منها - باتَ يتّسِمُ اليومَ بالعالميةِ ، إذْ لمْ يعُدْ يقتصِرُ عندَ حُدودِ المدينةِ أو الدولةِ أو الإقليم ، وهذا يفرِضُ على المنظماتِ الإتّسامَ بالمرونةِ والسرعةِ من خلالِ التخطيطِ المُسبقِ والمبكّر ، وهنا يبرُزُ دورَ الإدارةِ الإستراتيجيةِ كأداةٍ فاعلةٍ لسدِ هذه الفجوة ، إن شاءتْ هذه المنظمةُ الإستمرارَ والبقاءَ في سوقِ الأعمال . كما أنّه وبقدرِ ما تُشكّلُهُ ظروفُ العولمةِ منْ تحدٍ أمامَ المنظماتِ

وقياداتها ، فأنّها قد تتحولُ إلى فرصٍ ثمينةٍ للنموّ والإزدهار ، وذلك الحالُ الذي نراهُ في الشركاتِ اليابانيةِ – على سبيلِ المثالِ لا الحصر – والتي عمَدَتْ إلى الإنفتاحِ على بعضِها بهدفِ تبادُلِ الخبراتِ وزيادةِ علاقاتِ التعاونِ المُشتركِ فيما بينـها ، والتي قد تصلُ حدّ الإندماجِ أحياناً.

الجَودةُ :

نظراً للتنافسِ الحادّ بينَ منظماتِ الأعمالِ على إختلافِ مجالاتِ عملِها ، أصبحَ التركيزُ على أبعادِ نوعيةِ الخدماتِ والمخرجاتِ التي تُقدّمُها هذه المنظماتِ لعُملائِها أكثرَ تطوّراً وأهمية ، حتى وَصَلَ الأمرُ مع بدايةِ عقدِ التسعينياتِ من القرنِ الماضي، حدَّ إيجادِ معاييرَ تضبطُ وتضْمَنُ جودةَ هذه المُخرجات ، الأمرُ الذي دفعَ الشركاتِ للتقيُّدِ بهذه المعاييرَ كميزةٍ تنافسيةٍ تضمَنُ بقاءَها في الصدارةِ و تميُّزَها في السوق .

المسؤوليةُ المُجتمعيّةُ :

تُمثّلُ مسؤوليةُ الشركاتِ تجاهَ المجتمعِ وقضاياه بُعداً ديناميكياً جديداً، باتَ على المُدراءِ اليومَ الإهتمامُ به وتلبيةِ متطلباتِه .

ومن هنا فإنّ الشركاتَ التي تعتمدُ على الإدارةِ الإستراتيجيةِ وخصائصها في تسييرِ أعمالِها ، لابُدّ منْ أنْ تعملَ على وضعِ أُطُرٍ لعلاقاتِها معَ المُجتمعِ المحيطِ من أفرادٍ وزبائنَ وبيئة ، وعليها في هذا الصددِ أنْ تلتزمَ بالمعاييرِ الأخلاقيةِ ذاتِ العلاقةِ بمنظومةِ البيئةِ المجتمعيةِ والعالميةِ على حدٍ سواء ، وعدمَ إقتصارِ إهتمامِها على تعظيمِ الثروةِ على حسابِ باقي عناصرَ المنظومةِ الحاضنةِ لها .

إنبثاقُ المجتمعاتِ المعرفية :

تتجلّى في هذا المحورِ ، أهميةُ الإدارةِ الإستراتيجية ، والتي تقومُ على مخزونِ إدارةِ المنظمةِ من أفكارٍ ومفاهيمَ خلّاقة ، إذْ أنّ عالمَ اليومِ أصبح يضِجُّ بالتطورِ المعرفي المتسارِعِ منْ مخرجاتٍ صناعيةٍ وفكريةٍ على حد سواء . ومن هنا فإنّ

المنظمةَ التي تعتمدُ البُعدَ الإستراتيجيّ في إداراتِها وخططِها ، تستطيعُ دونَ غيرِها تحويلَ هذا المدَ المعرفيّ لصالحِ المنظمةِ، بجعلِها فرصاً قابلةً للتشغيلِ والفائدة ، بدلاً منْ كونِها تحدّياً يواجِهُ هذه المنظمة.

ومنَ الجديرِ ذكرُه ، أنّهُ يمكنُ إعتبارُ العديدَ منَ التحدياتِ التي تواجِهُ الإدارةَ الإستراتيجيةَ ودورَها في منظماتِ المال والأعمالِ بيومنا هذا ، غير الذي ذُكِرَ أعلاه مثلُ؛ تغيّرُ الثقافةِ المجتمعيةِ للأفرادِ داخلَ المنظمةِ وخارجَها ، سرعةُ التطوّرِ العلميّ ، التقارُبُ الزمانيّ والمكانيّ في العالم الإفتراضي .

وفي هذا الصددِ، فإنّ الادارةَ الإستراتيجيةَ مُطالبةٌ بالأخْذِ بأسبابِ الإنفتاحِ والتعاونِ مع الآخر ، وتكييفِ ظروفَ المنظمةِ الداخليّةِ لتُصبِحَ ذاتَ مُرونةٍ عاليـة ، وإستغلالِ المواردِ بشكلٍ كفوءٍ ، ومراجعةِ خططِها بشكلٍ دوريٍ بعدَ دِراسةٍ مُستمرةٍ للبيئةِ الخارجيّة .

هذا ومنَ الجديرِ ذِكْرُهُ أنّ الإدارةَ الإستراتيجيةَ ، وحتى تُحقّقُ أهدافَها في ظلّ ظروفِ العولمةِ والإنفتاحِ العالميّ الهائل ، فإنّ عليها مُراعاةُ القواعِدَ المعرفيّةَ العلميةَ التكنولوجية و التطوُّرَ الثقافيّ المجتمعيّ والتقدُّمَ النوعيّ والكميّ الهائلَ في مجالاتِ الإتصالاتِ وتكنولوجيا المعلومات، وما يُرافِقُ ذلك منْ تغيُّراتٍ في التفاهماتِ والإتفاقياتِ التي قد تُلحِقُ أضراراً بالمنظمةِ بصورةٍ مباشرةٍ أو غيرَ مباشرةٍ بحالِ تمّ إغفالُها.

وبمعنىً آخرَ، فقد إتّسَمَ المفهومُ المُعاصِرُ للأدارةِ الإستراتيجيةِ بالسمةِ التحوليةِ، إذْ أصبحَ منْ غيرِ المُمكِنِ السيرُ نحوَ المستقبلِ وفقَ رؤىً مستندةً إلى تجاربَ الماضي ونجاحاتِهِ وفشلِهِ، أو مستندةً إلى فهمٍ قائمٍ عبر إفتراضاتٍ أو مفاهيمَ لم تعُدْ مقبولةً ولا تمتُّ بصلةٍ للواقعِ الجديد ، إذْ فرضتْ التحدياتُ التي تمّ الإشارةُ إليها على منظماتِ الأعمالِ أنْ تتبنّى رؤىً معاصرةً قائمةً على إستيعابٍ جديدٍ للظروفِ المتغيرةِ المعتمدةِ على أمورٍ عديدةٍ من بينها ؛ بناءٌ تنظيميٌ مرن ،

التعاوُنُ التنافسيّ ، المحافظةُ على البيئةِ وعدم إفسادِها ، المساهمةُ في التنميةِ المستدامة ، الإنفتاحُ على الآخرِ والتبادلية ، وتعميقُ البعدُ الأخلاقيّ في العمل .

2-1-2 : بُعدُ القيـادةِ التفاعُليةِ الخلاقة :

1-2-1-2 خلفيةٌ عامة :

لمْ يَعُدْ خافياً على أحدٍ أنّ العالمَ بكلّ قطاعاتِهِ المُختلفةِ شهِدَ ولا يزالُ، تحولاتٍ ديناميكيةٍ هائلة ، فليسَ منَ الغريبِ أنّ رياحَ التغييرِ قد طالتْ مُعظَمَ نواحي الحياةِ البشريةِ خلالَ العقدينِ المُنصرمينِ بشكلٍ هائلٍ ومُتسارع ، وتعودُ سرعةُ وشدّةُ هذا التحوّلِ إلى التقدُّمِ التكنولوجيّ والمعرفيّ وجملةِ المعارفِ التي وفّرَتْها نِتاجاتُ البحوثِ العلميةِ في مؤسساتِ البحثِ العلميّ وشركاتُ الأعمالِ حولَ العالم، وممّا ساعدَ في إنتقالِ هذه التغيراتِ العابرةِ للقاراتِ حولَ العالمِ ومدنَه وقُراهُ ومناحيهِ ، سُرعةُ نقلِ المعلوماتِ التي إزدادتْ عبرَ تطوّرِ وسائلِ الإتصالاتِ والتواصلِ منْ أجهزةٍ وشبكاتٍ وتقنياتٍ حديثـــة .

على هذا الأساسِ، كانَ لِزاماً على إداراتِ الأعمالِ النظرُ بتمعنٍ إلى الأنماطِ الإداريةِ التي تسلُكُها في عالمٍ متغيّرٍ لا يركَنُ إلى حال، بل يجتاحُهُ التشكّلُ والتنمّطُ بينَ الحينِ والآخر ، على أن تكونَ هذه الاداراتُ واعيةً في مُراجعاتِها لسلوكياتِها وخططِها ، إذْ يجبُ أنْ تستنِدَ على نفسِ المدّ المعرفيّ الذي أوجبَ وسبَّبَ هذه التغيراتِ و التحولاتِ حول العالم .

لذلك فإنّ قياداتَ منظماتِ الأعمالِ مُطالبةٌ بأنْ تُراعي مكامِنَ قوتِها في بيئتِها الخاصة بها ، مع وُجوبِ الإنفتاح نحو المجتمعِ المحيط الأقرب وصولاً نحوَ الإندماجِ على المستوى الكونيّ الأقلُ قُربـاً (ولا أقولُ البعيدَ إذْ لمْ يعُدْ هناك من بعيد) ، آخِذةً بعينِ الإعتبار أبعاداً هامةً منها؛ الخصوصيةُ المجتمعية ضمن بيئتِها المحلية ، التنوّعُ الثقافيّ العالمـــيّ والمخزونُ العلميّ والتقنيّ، وقولبَتْ كلّ هذه الأبعاد في إطارٍ معرفيّ يؤمِنُ بالتعدديّةِ ليغدو نموذجاً قوياً وصلباً ، قادراً على الديمومةِ والإستمرار والنماء ، مُؤثّراً في مجتمعهِ ، قوياً يواجِهُ الإهتزازاتِ التي قد تعصِفُ بعالمِ المالِ والأعمال ، مرناً بما يكفي لإستيعابِ كلَّ جديد.

إنّ الدعوةَ مفتوحةٌ ومُلزِمةٌ لكافةِ العاملينَ في حقولِ الإدارة والعلوم والصناعة للأطلاعِ على كتابِ (The Turning Point لكاتبه Capra,1982) ، وذلك لفهمِ الأسبابِ الموجبةِ للتحوّل الإداري ، بعدَ أنْ شَمِلَ هذا التحوّلث كلّ مناحي الحياةِ من علومٍ وأحياءٍ وفلك ، حيث قوّضَ الكاتبُ الطريقةَ التقليديةَ في الإدارة ، إذْ أنّه منْ غيرِ المنطقيّ الإستمرارُ بنفسِ الأسلوبِ الإداريّ المَعِيبِ بالجُمودِ والمبنِيّ على أُحادِية النظرة ، لإدارةِ مناحي الحياةِ المُتغيرة أصلاً. ويستشهِدُ الكاتبُ بما جلبتهُ هذه الطريقةُ التقليدية إلى العالمِ من ويلاتٍ ومصائبَ على الصعيدِ المالي أو الصناعي .

وأُذكّرُ أيضاً بأنّ باحثنا Scholar قد أكدَ في مقالتِهِ المُعنونـــــةِ (Deep Ecology) والمنشورةِ عام (2001) "إنّ الإنتقالَ في القيمِ سوف يغيّرُ طرقَ إرتباطِنا بعضنا ببعض، وبالأرضِ تغيُّراً عميقاً ".

بناءً عليه ، فلقد باتَ منَ الواضحِ صدقُ دعواهُ ومعهُ آخرونَ ممّن أدركوا ضرورةَ النظرِ إلى قضايا الحياةِ بشكلٍ مُتكاملٍ ضمنَ منظورٍ شامل ، بحيث لا يمكنُ النظرُ إلى التطوُّرِ العلميّ في مجالٍ ما بمعزلٍ عن تدهورِ عناصرِ الطبيعةِ أو عن خطرِ التسلُّحِ والحروبِ أو عن الفقرِ والجوع ، بل يجبُ أنْ يُنظرَ لها على أنها كلٌّ مُتكامِل لكنْ بوجوهٍ متعدّدة .

ولتطبيقِ هذه القناعاتِ وِفْقَ نموذجٍ إداريٍ حصيف ، فإنّه باتَ لِزاماً على المُدراءِ والعاملينَ في قيادةِ الأعمالِ، ممّنْ تُناطُ بهم مَهمةُ التخطيطِ وصياغةِ الأهداف والإستراتيجياتِ ومراقبةُ النتائجَ وتقييمُ المُنجزِ منها ، دراسةُ ما أطّرَ له المؤلفانِ **(Lessem and Scheifer, 2009)** في كتابِهمـــا المُعنــون **Transformation Management** ، حيث يشرحانِ بتفصيلٍ مُبررٍ الأبعادَ والعناصرَ الواجبِ مُراعاتُها عندَ الشروعِ بالتحوّلِ الإداري.

إنّ النموذجَ الإداريّ (التقليدي) والقائمُ على أحاديةِ النظرةِ للأمور،من خلالِ والتقوقُعِ داخلَ حدودِ الهيكليّةِ التنظيميةِ وحصرِ المسؤولياتِ والصلاحياتِ بالإداراتِ وفصلِ الأخيرةَ عن بعضِها البعض وعن باقي الأفراد، لنْ يستطيعَ تأمينُ مُتطلباتِ التكيُّفِ

اللازمةِ للبقاء ، فما بالُك بقدرتِهِ على الوُصولِ إلى التنميةِ المُستدامة ؟! وبالتالي فإنّ هكذا نموذجٍ سيُصابُ بالفشلِ أو الأنحسارِ ولو بعدَ حين، لفُقدانهِ المُرونةَ الكافيةَ للتعاطي مع حجمِ و نوعِ التحوّلاتِ التي تسودُ المجتمعَ المُحيط .

إنّ الإنغلاقَ مدعاةٌ للفشلِ ، والجُمودُ صورةٌ من صُوَرِ الموت، ولأنّ مُنظمةُ الأعمالِ كالكائنِ الحي، تنمو وتزدهرُ في دورةِ حياةٍ ديناميكية ، فعلى القائمينَ عليها أنْ يُدرِكوا أنّ الأسلوبَ الذي سينهجوهُ في إدارتها ، لابُدّ أن يتّسِمَ بالمُرونةِ والإنفتاحِ على الآخرِ لأنّهُ نهجٌ سليمٌ وطريقٌ قويم ، إذْ يُعطي قراراتٍ واقعيةٍ من خلالِ دمجِ أكبرَ قدرٍ منَ الآراءِ معاً بمراعاتِهِ لكافةِ مكنوناتِ المُنظمةِ منْ كوادرَ بشريةٍ، ظروفٍ بيئيةٍ محيطــة ، قوانينَ وأنظمة ، أخلاقيات العمل..... الخ ، ممّا يُؤدي بالضرورةِ إلى إتخاذِ قراراتٍ أكثرَ مصداقيةً وقبولاً وثباتاً داخلياً وخارجياً .

فضلاً عن ذلك، فإنّ الإنفتاحَ على الأفرادِ داخلَ المنظمة ، سيُمكّنُ المُديرَ من معرفةِ قُدُراتِ الموظفين ، وبالتالي يُطلِقُها من مكامِنِها ويوظّفُها حسبَ مُقتضياتِ العملِ، الأمرُ الذي يُعتبرُ قيمةً مُضافةً للمنظمة .

كما أنّ التعاطي الإيجابيّ مع الموظف سيُعزّزُ لديهِ الشعورَ بالإنصــاف ، ممّا يُحوّلُ صورةَ الوظيفةِ في ذهنِهِ منْ صورةٍ سلبيةٍ غيرَ مُستساغـةٍ ، الأمرُ الذي يُلبي رغباتِ هذا الموظف النفسيةِ ، وبالتالي يُوفّرُ له الشعورَ بالأمن الوظيفيّ ، ممّا يُنَمّي في خَلَدِهِ مفهومَ الإنتماءِ والولاءِ لهذه المُنظمة، فيشعرَ بأهميةِ وُجودِه فيها ويُصبح قيمةً مُضافةُ تُسرّعُ من تحقيقِ أهدافِ المنظمة، بدلاً من أن يكونَ عائقاً أو عاملاً مُثبّطاً لعملهـــا.

إنّ السيرَ بالنموذجِ الإداريّ القديمِ والمُتمثّلِ بإنعزالِ الإداراتِ عن واقعِ الحال، وإقتصارِ دورها على وضعِ الخططِ والهياكِلَ التنظيمية ، وإتخاذِ القراراتِ النظرية ، وعدم الإلتفاتِ إلى الظروف الداخليةِ للمنظمة ، والمُعطياتِ الخارجيةِ المحيطة بها ، سيؤدّي بالضرورةِ إلى قتلِ الإبداعِ لدى الكوادر ، وظُهورِ حالةٍ من الأحاديةِ الإداريةِ التي ستؤدّي بالعملِ إلى تضارُبِ المصالِحِ بسبب مركزيةِ القرار والسُلطة .

لذلك باتَ على إدارةِ المنظمةِ أنْ تعيَ تماماً الحاجةَ الطبيعيةَ للتغييرِ ، وذلك من خلالِ تعزيزِ مفهومِ المُؤسسية في العمل ، والتي يُمكِنُ تطبيقها من خلالِ اللامركزية ، ومبدأَ المشاركة ، وجعلُ المعلوماتِ متوافرةً وسهلةَ الإنتقالِ بين جميعِ المعنيينَ من أصحابِ الإختصاصِ والدور الفاعل في المنظمة .

ولأنّ التغييرَ عمليةٌ مستمرةٌ وليست ثابتة ، فإنّ إقامةَ هياكلاً وحدوداً جامدةً كالمتاريسِ في نظامِ عملِ المنظمة ، أمرٌ يستحيلُ معه الإنجـازُ والتقدّمُ ، كمنْ يضعُ العِصِيّ في الدواليب . لذلك فإنّ الإداراتَ الفعالة تُدرِكُ حجمَ العِبئ الذي ينتظرُها ، إذ يجبُ أنْ لا تكتفي بوضعِ السياساتِ العامة، بل عليها بناءُ نموذجٍ إداريٍ قوي ومرنٍ و قادرٍ على التعامل مع كلّ جديد، يمتازُ بسرعةِ إستجابتِه و تلمسِهِ الحاجةَ إلى التطـور ، وإعتمادهِ على التغذيةِ الراجعةِ من خلال قنواتِهِ الخاصة ، وكلُّ ذلك يُمكِنُ تحقيقهُ عن طريقِ بناءِ فرقِ العمل ، وهي المهمةُ الحقيقيةُ التي تنتظرُ إدارات الأعمالِ والقادةِ فيها .

2-2-1-2 مفهومُ القيادة :

لمْ يعُد خافياً على أحدٍ أهميةُ القيادةِ كمحورٍ أساسيٍ في إدارةِ أعمالِ المنظمات، والتي يُمكنُ أن تكونَ سبباً مُباشراً في نجاحِ المنظمة أو فشلِها ، مما يدفعُ القائمينَ على كُبرياتِ مُنظماتِ الأعمالِ للإنهماك بالبحثِ الجادّ والشاقّ عن توفيرِ القادةِ المُناسبينَ لتولي مهامَ الإدارة فيها . ومما لاشك فيهِ ، أنّ مدى نجاح المنظمةِ وكفاءتِها في تحقيقِ أهدافِها وخدمةِ مجتمعها الخارجي ، يعتمدُ بشكلٍ مباشرٍ على طريقةِ معاملةِ إدارتِها للأفرادِ التابعينَ لها ضمنَ ثقافةٍ تنظيميةٍ مشتركة ، وهنا يظهرُ دورُ القادةِ كأشخاصٍ يمتازونَ بالإبداعِ الإداريّ من خلالِ قدرتِهم على إلهامِ الأفرادِ العاملينَ في المنظمةِ وتحفيزِهم لتفجيرِ طاقاتِهم، بهدفِ تذليلِ المخاطرِ و التحديات وتحويلِها إلى فرصٍ حقيقيةٍ تؤدي إلى نموّ المنظمةِ وإزدهارِها .

على ذلك ، فإنّ القيادةَ مُصطلحٌ يرتبطُ بالدلالاتِ السُلوكيةِ للأفراد ، والتي تَبايَنَ الكثيرُ من العلماءِ والمفكرينَ والمُنظّرينَ في مجالِ الإدارة والإجتماع في محاولاتِهم لتحديدِ تعريفٍ مفاهيميٍ لها.

فقد ذكر (Robbins, 2003: 253) أنّ القيادةَ عمليةُ التأثيرِ في سُلوكِ الجماعات وتوجيهِهم نحوَ تحقيقِ الأهدافِ المنشودة .

في حين أنّ (Yukl,2006: 76) قد عرّفَ القيادةَ على أنها عمليةٌ تتميّزُ بالقدرةِ على التأثيرِ في إتجاهاتِ التابعينَ وقِيَمِهم ممّا يُحسّنُ العلاقاتَ فيما بينهم ، فتَسْهُلُ النشاطات وتتحقّقُ الأهداف .

كما ظهرَ تعريفٌ للقيادةِ بأنّها عمليةُ إتصالٍ وتوجيهٍ وتحفيزٍ لإيصال تصوراتٍ مستقبليةٍ (رؤىً) للتابعينَ بهدفِ إحداثِ عملياتِ التغييرِ في المنظمة .

(Bratton, et al, 2005: 9)

نلاحِظُ ممّا وردَ أعلاه ، بأنّ للقيادةِ دورٌ هامٌ يتمثّلُ بالقدرةِ على تحسينِ رُؤى المنظمة وخِطَطِها وأهدافِها المستقبلية ، وطرحِها بشكلٍ واضحٍ أمامَ العاملينَ من جهة، وإلهامَ وتحفيزَ هؤلاءِ لتفجيرِ طاقاتِهم من مكامِنِها وتوجيهِها نحو تحقيقِ رؤى المُنظمة كأهدافٍ مشتركةٍ للجميعِ من جهةٍ أخرى .

3-2-1-2 نظرياتُ القيادة :

نظراً للأهميةِ الكبيرة التي يطّلِعُ بها دورُ وأثرُ القيادةِ تجاهَ كفاءةِ وقدرةِ المنظمة على تحقيقِ أهدافِها والنموِ والإستمرارِ في سوقِ العمل المتغيّر ، فقد إهتمّ الكثيرونَ من الباحثين والمفكرين بدراسةِ القيادةَ ودورَها وأنواعها وأشكالها ، مما أدّى إلى تبويبِ هذه الطروحاتِ القيمة على تبايُنِها ، ضمنَ نظرياتِ القيادة والإدارةِ التقليدية، والتي يمكنُ إيجازُها بأربعِ مجموعاتٍ هي؛ النظرياتُ المتعلقةُ بخصائصِ شخصيةِ القائد، سلوكُ القائد ، ونظرياتُ الموقف التي عالجتها الكثيرُ منَ النماذجِ، ونظرياتُ النمطِ القياديّ، هذا و يمكنُ الرجوعُ إليها بشيءٍ من التفصيلِ من خلال المرجع التالي:(Mejia, et al, 2005) .

لكنّ هذه النظرياتُ والنماذجُ الإداريةُ المُنبثقةُ عنها، والقائمةُ على التفرُّدِ في الصلاحياتِ والقراراتِ قد مُنيتْ بالفشلِ الذريع ، إذْ لمْ يعُدْ بإمكانِها البقاءُ في سوقِ الأعمالِ المُتغيّر والديناميكي . ممّا دفعَ المُفكرينَ إلى دراسةِ الأسبابِ الموجبةِ لطرحِ نظرياتٍ أكثرَ واقعية ، تعتمدُ على دورِ الموظفينَ في المسؤوليةِ والقرار، بحيث يتمُّ تدريبُهم وتأهيلُهم ومنْ ثمَّ منحُهم حريةً أكبرَ من خلالِ المُشاركـةِ في فعالياتِ المنظمـــة، بما فيها سُلطةُ إتخاذِ القراراتِ وعلى أساسٍ جماعي. وكلُ ذلك من خلالِ إبتكارِ أنماطِ قيادةٍ وفقاً للنظرياتِ التبادليةِ التي تعتمدُ على ضرورةِ إقامةِ علاقاتٍ تبادليةٍ بينَ القائد والعاملين . ووفقاً لهذه النظريةِ ظهرَ في العام 1978 مفهومَ القيادةِ التبادليةِ ومن ثمّ القيادةُ التحويليةُ كنظرياتٍ معاصرةٍ في موضوع القيادة الحديثـة ، وذلك على الأساس الذي وضعَهُ المفكّر **(Burns, 1978: 13)** بكتابِهِ القيادة .

4-2-1-2 القيادةُ التبادلية :

تعتمدُ هذه القيادةُ في طرحِها على وجودِ إتفاقٍ ضمنيٍ أو علنيٍ بين القائدِ والأفراد التابعينَ له، يتضمنُ مُكافأةُ الفردِ على أدائهِ الجيّد وعقوبةُ الفردِ على أدائهِ الســـيء .

وبالتالي، فإنّ علاقةَ القائدِ مع الأفرادِ تتبدلُ بالإعتمادِ على سُلوكِ الأفرادِ في الأداءِ ليكونَ سلوكُ القائدِ في المراقبةِ . (Turner & Barling,2002:39)

هذا ويشيرُ الباحثُ (Gurr, 1988) إلى ملامِحَ القيادةِ المُتبادلةِ وِفقاً للإيجازِ التالي: (Barbuto,2006:14)

- المُكافأةُ بشــرطِ (التعزيز الإيجابي) : و تكونُ العلاقةُ على أساسِ تبادُلِ المنفعَةِ بين القائدِ الذي يمنحُ المُكافأةَ للفردِ الذي يُحقّقُ أداءاً جيداً .
- العقوبةُ بشـــرطِ (التعزيز السلبي) : وتكونُ العلاقةُ على أساسِ إتخاذِ القائـدِ للأجــراءِ الرادع بحقِ الفردِ الذي لا يُحقّقُ الأداءَ الجيّد .
- التعزيزُ السلبيّ(المباشر/غير المباشر):على القائدِ هنا المُتابعةُ المباشرةُ وتوقّـعُ الأخطاءِ وإتخاذُ الإجراءِ اللازمِ أثناءَ وقوعِها.

ويكونُ التعزيزُ السلبيُّ إمّا مباشراً؛ يستوجبُ منَ القائدِ المتابعةَ الحثيثةَ لتوقعهِ حصولَ الأخطاءِ ليتخذَ الإجراءاتِ الرادعةِ أثناءَ وقوعِها، أو غير مباشرٍ ليكتفي القائدُ بإستعراضِ النتائجَ للحكمِ على الأداءِ، حيث يتمُّ إتخاذ الإجراءاتِ اللازمةِ بعدَ وقوعِ الأخطاء .

5-2-1-2 القيادةُ التحويلية :

تُعتبرُ القيادةُ التحويليةُ نمطاً إدارياً حديثاً ، نظّرَ له العالِمُ (**Burns, 1978**) في كتابهِ "القيادة" .

ولقد مهّدَ (**Burns**) في كتابهِ هذا، إلى حاجةِ منظماتِ المال والأعمال حولَ العالم إلى نمطٍ قياديّ جديدٍ يتّسِمُ بالمرونةِ والتعددية ، بعيداً عن النظرةِ التقليدية للقيادة ، والقائمةِ على تبادلِ المكاسبِ بينَ القائدِ والأفراد والتي أثبتتِ التجاربَ فشلَها وإنحسارَها ولو بعدَ حين ، خصوصاً في عالمٍ مُتداخلٍ ومتغير . (العمري ، 2004 : 24)

كانتْ الفكرةُ الأساسيةُ التي ركّزَ عليها (**Burns**) في طرحِهِ لمفهومِ القيادةِ التحويلية تتمحورُ حولَ نظرةِ القائدِ لإمكاناتِ الأفراد والعاملينَ معهُ ليُحدّدَ مكامِنَ القوةِ فيها ، بغيةَ إطلاقِها وتوجيهِها لتحقيقِ الأهداف .

وفي نهايةِ الثمانينياتِ، قدّمَ الباحثُ (**Bass**) إضافةً نوعيةً في مفهومِ القيادةِ التحويليةِ وذلك بعرضِهِ منهجاً مُهيكلاً لتطبيقِها ، إذْ وضعَ نموذجاً تطبيقياً مُحدّثاً لقيــاسِ السلوكِ القياديّ والذي يُحدّدُ العواملَ الناظمةَ لسلوكِ القائدِ مُضيفاً أربعةَ أبعادٍ جديدة وهي :

(الهلالي،2001: 19)

- الإقناعُ الشخصيّ (الكاريزما).
- الإهتمامُ بالعاملين.
- التشجيعُ الإبداعيّ.
- التحفيزُ بالإلهام.

لقد أكدَ الباحثُ (**Fairholm,1995:65**) أنّ على القائدِ التحويليّ أنْ يكونَ مُلهِماً للأفرادِ، ولديهِ رؤىً واضحةً يُعلنُها لهم ، وأنْ يعملَ على بِناءِ منظومةٍ منَ القيمِ المشتركةِ

معهم ، من أجلِ تسهيلِ عمليةِ تحفيزِهم لرفعِ روحِهم المعنوية بأستمرار وحتى تحقيقِ الأهداف ، وبالتالي فإنّ دورَ القيادةِ هنا هو العملُ على رفعِ الروحِ المعنوية بأستمرار، عن طريقِ الإلهامِ ومن خلالِ منظومة القيم المشتركةِ بغيةَ الوصول إلى الأهدافِ المُعلنة.

من جهةٍ ثانية، فإنّ الباحثَ **(Colven,1999:8)** يرى أنّ القيادةَ التحويليةَ تستندُ على مجموعةٍ من القيمِ المُشتركة ، والتي من خلالِها يُمكنُ تحفيز المرؤوسينَ وتطويرهم بإتجاهِ تحقيقِ التغيير في المنظمة حسب المتطلباتِ والمتغيراتِ وصولاً إلى الأهداف المرجوّة .

ولقد دلّتْ التجاربُ العديدةُ للباحِثَيْنِ **(Yearout and Miles, 2001)** أنّ القادةَ التحويليينَ بحال إعترتْهم سِماتُ حبِّ الذاتِ والتفرُّدِ بالقرارِ والغطرسةِ، ستضعُفُ قدرتُهم على التواصُلِ الإيجابيّ مع الأفرادِ والموظفينَ والتاثير الإيجابيّ بهم، وبالتالي يفشلوا في تشكيلِ فرقَ العملِ القادرةِ على الإنجازِ والأداء، ممّا يُؤدي إلى ضعفِ شبكةِ العلاقاتِ الداخليةِ القائمةِ على منظومةِ القيمِ المشتركةِ والتي تشحذُ الهِممَ ، الأمرُ الذي سيتسبّبُ بإنخفاضِ مستوياتِ الأداءِ و الإنجازِ في المُنظمة.

ويمكنُ القول بأنّ على القيادةِ التحويليةِ أنْ تُدلّلَ على مدى إهتمامِ القائدِ التحويلي بالإرتقاءِ بمستوى التابعينَ له وبتطويرِ إمكاناتِهم الوظيفيةِ والشخصيةِ من أجلِ زيادةِ مستويات الأداء والإنجاز الذاتيّ، وبالتالي فإنّ هذه القيادةَ التحويليةَ ستُحقّقُ تطويراً في كلٍ منَ المنظمة والمجتمع . (Trofino, 2000: 233)

وقد برزَ الدورُ الإيجابيّ للقيادةِ التحويليةِ على أنّهُ دورٌ إلهاميٌ ومُحفّز، خلافاً لما كان عليهِ سابقاً (الدور السلبي) ، إذْ تمَّ تجاوزُ فكرةِ منحِ المُكافآت والحوافز مُقابِل الجهد المطلوبِ نحوَ مدىً أوسع، والذي يتمثّلُ بتنميةِ القُدُراتِ الفكريةِ للأفراد وتطويرِ الإمكانات الذهنية لهم، وذلك بهدفِ تطويرِ مَلَكَةِ الإبداعِ الذاتيّ لديهم، ومن ثمَّ جعلُ هذه الملكاتِ والقدراتِ داعماً لعملِ المنظمة. (Conger, 2002: 47)

وقد ذكرَ(جواد،2000: 307) أنّ القيادةَ التحويليةَ تسعى من خلالِ التطويرِ والتحسينِ المستمرّ، لمُواجهةِ التحدياتِ والعقباتِ التي قد تعترضُ سيرَ عملِ المنظمة، وذلك من خلالِ إجراءاتٍ تتّصِفُ بها هذه القيادةُ التحويلية والتي تبدأُ بوجودِ وبلورةِ رؤىً وفرص مستقبليةٍ مع مراعاةِ تحديثِها بإستمرار، ثم تهيئةِ البنيةِ الفكريةِ والذهنيةِ لدى العاملينَ لإستقبال التغييرِ المُستمرِ، وأخيراً توفيرُ المستلزماتِ الضروريةِ لتنفيذِ هذا التحديث .

1-5-2-1-2 أبعادُ نموذجِ القيادةِ التحويلية :

بعدَ كُلّ هذه المراحلَ التي مرّتْ بها القيادةُ والأشكالَ التي إتخذتْها ، والتطورَ الذي طرأ عليها من الناحيةِ المفاهيمية، تمكّنَ بعضُ المفكرينَ (Bass and Avolio, 1994: 23 - 25) مِنْ تحديدِ أبعادٍ واضحةٍ للقيادةِ التحويليةِ، وعلى النحو الآتي :

الجاذبيةُ الكارزميةُ للقائد (Idealized Influence) :

وقد أطلقَ عليها (Bass) إبتدءاً مصطلحَ (Karezma)، ثمّ عادَ وأسماها التأثيرُ لوصفِها قُدرةَ القائدِ على توفيرِ رؤيةٍ واضحةٍ ومُهمة لسيرِ العمل، وزرعها لمشاعرِ الفخرِ و الإعتزاز بما سيتمُّ إنجازُه، وتحقيقُ الإحترامَ والثقةَ المتبادلةَ بينَ القيادةِ والأفرادِ وفق معاييرَ أخلاقيةٍ عاليةَ الجودة .

ويُشيرُ (Bass, 1994) بهذا الجانبِ إلى الصفاتِ المثاليةِ التي يتحلّى ويمتازُ بها القائدُ ممّا يجعلُه بمثابةِ القدوةِ ، ومصدراً للأحترامِ والقبولِ لدى الأفراد ، وقد يستلهمُ التابعونَ من القائدِ شعوراً بالثقةِ والإعتزازِ بالنفس، ويتأتّى القائدُ على هذا النموذجِ ذو التأثيرِ المثاليّ ، من خلالِ منظومةِ القيمِ والأخلاقِ التي يحمِلُها ويتحلى بها، مما يتركُ في نفسِ التابعينَ لهُ شُعوراً بالمحبةِ والإعجاب ، وإنّ تركيزَ القائدِ على المصلحةِ العُليا للمنظمةِ سيزيدُ من إعتزاز الأفرادِ بهِ أيضاً .

إنّ القُدراتَ الذهنيّة والشخصيّة والخبراتَ العملية التي يمتلِكُها القائدُ ، تلعبُ دوراً مهماً في عمليةِ الإقناعِ والتأثيرِ الإيجابيّ بالأفراد ، وبالتالي يمكنُ الوصول إلى منظومةٍ قيميَّةٍ مُشتركة ، قائمةٍ على أنّ تحقيقَ المصالحِ الفردية يرتبطُ بتحقيقِ المنظمةِ لأهدافِها.

وإنّ منْ أولِ الصفات الواجبِ توافرُها في شخصيةِ القائدِ، ليُصبحَ مثالياً و ذو تأثيرٍ (كارزميٍ) على الأفرادِ الإيثار ، وذلك بعدمِ السعيِ وراءَ مصالحَ شخصيةٍ أو فرديةٍ خلافاً لما يُطالِبُ به مرؤوسيه ، وهذا مبعثُهُ الإستقامةُ و الثباتُ والمصداقيةُ العالية .

التحفيزُ و الدافعيّةُ الإلهاميّة (Inspirational Motivation)

يتضمنُ هذا البعدُ دورَ القائدِ في الشدِ من عضُدِ العاملينَ ، لخلقِ روحِ التحدي والإقدام وعدم الإتّكالِ أو الفتور، وكلُ ذلكَ حيالَ ما يواجهُهم منْ عقباتٍ تعترِضُ سيرَ العملِ. ومنَ الأساليبِ التي ينهجُها القادةُ التحويليونَ في هذا الصددِ ؛ التواصلُ المستمرُ مع الأفراد ، تشكيلُ فرق العملِ التي تشُدُّ أزرَ بعضِها بعضاً ، سردُ قصصِ النجاحِ و الحديثُ بتفاؤلٍ عن الغدِ وبطريقةٍ حماسيّة .

وعلى القائدِ أنْ يُصغي جيّداً ، ويُظهِرَ الإهتمامَ الكافي بكلامِ وهمومِ ومقترحاتِ الأفراد ، كما أنّ عليهِ أنْ يُشيدَ بقدراتِهم وإنجازاتهم السابقــة. وبإختصارٍ فإن هذا البُعدَ يركّزُ على جُملةِ الإعتبارات التالية :-

- إنّ قوةَ وفعاليةَ التواصُلِ بينَ أفرادِ التنظيمِ مدخلٌ لتعظيمِ المخرجات.
- بلورةُ مَعانٍ قيّمةٍ لأهدافِ المنظمة.
- التعبيرُ عن الأغراضِ الهامّةِ بطرقٍ بسيطه.
- القيامُ بالأعمالِ التي تؤدّي إلى زيادةِ دافعيّةٍ للأفراد.

المحاكاةُ والإبداعُ الفكريّ (Intellectual Stimulation) :

يُظهِرُ القائدُ التحويليُ في هذا الجانبِ رغبةً في إكسابِ التابعينَ قُدراتٍ ذهنيةٍ وفكريةٍ لمواجهةِ الصِعاب والتحدياتِ بأنفسِهم ليلعبوا دورَ القائد. وقد أثارَ باحثونَ أنّ هذه القدرات المُكتسبةَ بالتدريبِ والمُمارسةِ تعتمدُ على طُرقِ إستخدامِ المنطقِ كحلٍ لبعضِ المشاكل، على أنْ تكونَ ضمن مُحاولاتٍ تجريبيةٍ وبشكل تدريجي (Bass, 1994)

وقد ذكرَ(Avolio,2003) إنّ تفعيلَ هذا البُعد سيُؤدّي إلى شعورِ العاملينَ بالرضى الوظيفي، ممّا يُعمّقُ من مفاهيمَ الإلتزامِ والولاءِ للمنظمة، و يشملُ هذا المِحورُ العناصرَ التالية :

- العملُ على إيجادِ طرقٍ جديدةٍ تُسهّلُ القيامَ بالمهام .

- تنميةُ الإبداع.
- أعادةُ إختبار الإفتراضات.
- الإرتقاءُ بمفاهيمِ الذكاءِ ، العقلانيّة وتقنياتِ حلّ المشاكل.

مُراعاةُ الأفراد (Individualized consideration) :

وهنا يتمّ التركيزُ على الإهتمامِ بمصالحِ الموظفين ، والعملِ على تحقيقها ، وكذلك الإهتمامُ بتطويرِ قدراتِهم . (Bass, & Avolia 1991, 2001)

على القائدِ هنا أن يُراعي الأفرادَ ومشاعرَهم، بحيث لا يتسبّب بالأذى المعنويّ أو النفسيّ لأيٍ منهم جرّاءَ تأنيبِه أمام زملائه ، كما أنّ عليه مراعاةُ الفروقاتِ الفرديةِ الطبيعيةِ بينَ الأشخاصِ، ممّا يستوجبُ التعاملَ مع كلِ فردٍ بالطريقةِ التي تُناسِب خصوصيته الشخصية وإهتماماتِه ومزاياه ، ثم تدريبه وتنمية قدراتِه بما ينعكسُ إيجاباً على المنظمة. ولذلك يتوجبُ على القائدِ التحويليّ فتحَ قنواتِ الإتصالِ والتواصلِ مع التابعينَ بأستمرارٍ، للوقفِ على مشاكلِهم النفسيةِ والوظيفيةِ والمساهمةِ في حلّها أو تذليلِهــا. (Avolio, 2003, P76)

وبهذا الصدد، يقول (Walter Riston) ، رئيسُ مجلس الإدارةِ الأسبقِ لمؤسسة (Citibank): "يتوجبُ على القياداتِ المُعاصرةِ أن تَجِدَ أفضَلَ العاملينَ وأنْ تشحنَهم بالحوافزِ ، وتمنحَهم حريةَ إنجازِ العملِ بطريقتِهم الخاصّة ، على أنْ يكونَ لديها رؤيةٌ واضحةٌ عن الأهدافِ المشتركةِ وعن الطريقةِ التي يُمكنُ أنْ تُحققَ من خلالِها هذه الأهداف".

بناءً عليه ، فأننا نُلاحظُ منْ كُلِ ما سبقَ أنّ مفهومَ القيادةِ المعاصرةِ وِفْقَ المنظورِ التحويليّ هو مشروعٌ رياديٌ ناجزٌ، يجمعُ إيجابياتِ ما تمّ التنظيرُ له ومُمارستُهُ لسنواتٍ طوال ، إذْ يأخُذ المفهومُ ما يحتاجُه من مُرتكزاتِ نظرياتِ السماتِ التي تُركّزُ على القدراتِ النفسيةِ والذهنيةِ والشخصيةِ للقائد ،و يبني على ذلك ما يحتاجُهُ من مُرتكزاتِ نظرياتِ الموقفِ التي تُلزِمُ القائدَ أن يُولي الموقِفَ خُصوصيتَهُ عند إتخاذِ القرارات أو صياغةِ الأهدافِ وهذا مدعاةٌ للمرونةِ والديناميكيّةِ اللّازمةِ لضمانِ سيرِ العملِ وتحقيقِ

النمو، كما أنّه لا بُدّ للقائدِ التحويلي أنْ يُركّزَ على التابعينَ وخصائصِهم وطموحاتِهم وقدراتِهم لإطلاقِها منْ مكامنِها وتطويرِها، وكلُ ذلك من خلالِ التحفيزِ والتشجيعِ والمُشاركة .

بناءً عليه ، وبالرجوعِ إلى الدراسةِ التي قامَ بها الباحثان (Gibson& Donnelly,2003:341) على مجموعةٍ منَ القادةِ الإداريينَ في عددٍ من المُنظماتِ الكُبرى، فإنهُ يمكنُ إيجازُ الصفاتِ أو السماتِ أو الخصائص التي يتحلّى بها القادةُ التحويليون، وعلى النحو الاتي :-

- يشعرونَ بوجودِ الصعابِ والتحدياتِ والمخاطر قبل غيرهم .
- يرغبونَ في المُواجهةِ والتصدّي للمعوقاتِ التي تعترضُ طريقَ العمل .
- يملكونَ شجاعةً وصبراً وحكمةً في إدارتِهم للموقف .
- يتحلونَ بمنظومةٍ من القيمِ تدفعُهم وتوجهُهم في سُلوكِهم وعملِهم .
- قادرونَ على صِياغةِ الأهدافِ المُشتركةِ وإيضاحِ الرسالةِ وإيصالِها للاخرين.
- يهتمونَ بالآخرينَ ومشاعرِهم ويُجيدونَ الإستماعَ لهم .
- مُنظّمونَ و قادرونَ على برمجةِ الأولوياتِ وتنفيذها .
- يؤمنونَ بأنّ عليهم نقلُ وتغييرُ واقعِ المنظمة والأفراد نقلةً نوعية .

وقد ورَدَتْ الكثيرُ منَ السِماتِ والمواصفاتِ الأخرى التي تدورُ في إطارِ ما ذُكِرَ أعلاه ، وهي صِفاتٌ تجعلُ من هؤلاءِ القادةِ التحويليونَ مختلفونَ عن غيرهم، إذ أنهم قادرونِ على تحديدِ الحاجةِ إلى التغييرِ والعملِ على شرحِ وُجهةِ نظرِهم و أخذِ زِمام المُبادرة .

2-5-2-1-2 مُكوّناتُ القيادةِ التحويلية :

إنّ للقيـادةِ التحويليـةِ مكونـاتٌ وحيثيـات ، تحدّث عنهـا الباحـثُ (صـبري، 2009) وعلى النحوِ الآتي :-

الرؤيةُ الإستراتيجيةُ : إذ لا بُدّ أنْ تكونَ الأهدافُ والطرقُ مُحدّدةٌ و واضحةُ المعالِم ومعلنةٌ للجميع ، كما يلزمُ وضعَ خططٍ إجرائيةٍ مُلائمــةٍ للوصولِ إلى الأهداف .

شبكةُ الإتصالِ والتواصلِ الفعّالة : هنا لا بُدّ من برمجةِ التواصُلِ المكانــيّ والزمانيّ بين مُكوناتِ فريقِ العمل من قيادةٍ وأفراد، وذلك لإتاحةِ الفُرصة للتاثيرِ المُتبادلِ بينهم.

التمكينُ : القيادةُ التحويليةُ تستوجِبُ منحَ وتفويضَ الصلاحيات للأفرادِ بعدِ تاهيلهم لإتخاذ القراراتِ اللّازمة بأنفسِهم ، مما يُشعرُهم بأهميةِ دورِهم ، وبالتالي فإنّ التمكينَ ضرورةٌ للإبداع ومولّد له .

التنفيذُ : على القادةِ التحويليينَ مرافقةُ ومُراقبةُ بدءَ تنفيذِ الرؤيةِ المشتركةِ وتصويبُ الخللِ حالَ وُقوعهِ أو قبل ذلك إن أمكن، وإتخاذُ الاجراءات التصحيحيةِ اللازمة .

وممّا يُؤكدُ هذه المُكوّنات الخاصةُ بالقيادةِ التحويلية ما أوردَه الباحثــان (Tychy and Devanna,1990:32) حيث ذكرا بأنّ القيادةَ التحويليةَ تَمُرّ في خُطواتٍ متتاليةٍ ومُترابطةٍ ومتداخلة ، تبدأُ بتلمّسِ حاجةِ المُنظمة إلى التغييرِ والإعترافُ به ، ثم العملُ على إيجادِ الرؤيةِ الواضحةِ والتي تشملُ البديلَ للوضعِ السابق ، مع مراعاةِ أن يكونَ التغييرُ عملاً جماعياً مُعلناً يهدِفُ إلى النفعِ العام وليسَ إلى مصلحةٍ شخصية .

ويـرى الباحـثُ (House,1995) وكمـا ورد فـي (Podsakoff,1996:259-271) فــي مُراجعاتِهِ لأدبياتِ القيادةِ والتغير، أنّ معظمَ النماذجِ التي تمَّ طرحُها في هذا الصددِ تشتركُ بضـرورةِ وضـوحِ الرؤيــة ، الإعــلانِ عـن الأهـدافِ المشـتركة ، تقـديمِ الـدعمِ للأفـراد

وإشراكهم في عملية التغيير ، وهنا لا بدّ من مُراعاةِ أنّ على القائدِ التحويليّ العملَ على تغييرِ القيمِ الأساسية للأفراد وإتجاهاتِهم، بغيةَ رفعِ مستوياتِ العملِ والإنجازِ لديهـم .

إنّ القادةَ التحويليونَ يسعونَ إلى التغييرِ والتطويرِ والتحسينِ بإستمرار ، لأنّهم أُناسٌ لا يركنونَ إلى حالٍ ولا يقبلونَ بالثبات، وبالتالي فهُمْ في إنسجامٍ مع طبيعةِ الأمورِ ومُجرياتِ الأحداثِ التي تتّصفُ بالديناميكيةِ وعدم الثبات .

ويبقى أنْ نذكُرَ هنا ، بأنّ القادةَ التحويليون الحقيقيون هُم الذينَ يتحرّونَ مصلحةَ المنظمة بما يمتلكونَ من خصائصَ وقُدراتِ تأثيرٍ ونُفوذٍ في التغييرِ ، إذ أنّ القيادةَ التحويليةَ لا يجوزُ أن تبنيَ منظومةَ التحوّلِ على أساسِ القائدِ نفسِه ، وإنما على أساس المنظمة، وذلك ضماناً لصالحِ التنظيمِ و المجتمعِ المُحيط به .

عملياً ، فقد طرحَ الباحثانُ (Tychy and Devanna,1986) نموذجاً من خمسةِ خُطُواتٍ إجرائيةٍ، يُمكنُ الإستدلالُ من خلالِه على طريقةِ تحويلِ العملِ بشكلٍ آمنٍ ، وذلك حسبما أورَد الباحثُ (العازمي، 2006) وعلى النحو التالي:

- تحديدُ الهدفِ كنموذجٍ : ويُقصدُ بذلك وُضوحُ الرؤيةِ لدى القائدِ من أجل صياغةِ الأهداف والخططِ وتحديدِها ثم دراسةُ المخاطرَ والبدائل.
- التشويقُ الجماعيّ : وبهذهِ المرحلة على القائدِ أن يُعلِنَ عن نموذجِ التحوّل المُقترحِ للأفرادِ مع تثقيفِهم بفوائدِه لإلهامِهم وشحذِ هممِهم و زيادة قُدرتِهم على تحقيقهِ كلٌ في مجالِه .
- الإنخراطُ في التحدي: معَ بدءِ التنفيذِ ، على القائدِ أن يستمرَّ في الإلهام الذي يجعل منهُ بمثابةِ التحدّي، مع تعظيمِ كلِ إنجازٍ بهدفِ زيادةِ الثقةَ بأنفُسِ العاملينَ لمزيدٍ منَ العطاء .

إنّ التجربةَ والتغييرَ مُحاطانِ بالفشلِ ، والقائدُ التحويليّ يُدرِكَ ذلك، مما يوجَبُ عليهِ الصبرَ والهدوءَ والمثابرةَ بالخططِ البديلةِ المدروسةِ ، لذلك عليه البدءُ

بالمراحلِ البسيطةِ التي يَسْهُلُ إنجازُها بنجاحٍ لتوليدِ الطاقةِ وتحريرِها وإستثارةِ الهِمَمِ لدى العاملينَ .

- التمكينُ: وهنا لا بُدّ منْ منحِ الصلاحياتِ للأفرادِ في مجالِ إتخاذِ القراراتِ البسيطة أولاً وتطويرِ هذا المبدأ شيئاً فشيئاً مع ضرورةِ المراقبةِ والمتابعة، لأنّ منحَ الموظفينَ المزيدَ منَ الحريةِ ، سيزيدُ من عطائِهم وثقتِهم بأنفسِهم لرفعِ و زيادةِ مستوياتِ الأداءِ والإنجازِ التي تزيدُ من مُخرجاتِ العمل، وبالتالي الوصولُ للأهدافِ المشتركة ، يُرافِقُ ذلك دورُ القائدِ بالمتابعةِ من خلالِ مبدأ الإلتزامِ الذي عادةً ما يتطوّرُ لدى الموظفِ مع تطورِ الصلاحيات الممنوحةِ له.

- التحفيزُ والتأييدُ: إنّ الصعوبةَ التي تعتري مراحلَ العملِ في التحوّلِ الإداريّ والتغييرِ كبيرةٌ ، نظراً لما يُرافِقُها من معوقاتٍ فنيةٍ وماليةٍ وإجتماعيةٍ وحتى نفسيةٍ، مما قد يُسبّبُ ضعفاً أو تباطؤاً أو يأساً ، وعليهِ فإنّ على القائدِ التحويليّ مراعاةُ ذلك بمزيدٍ منَ التشجيعِ وشدّ العزائمِ عن طريقِ سردِ قصصِ النجاحِ وتذليلِ العقباتِ والمشاركةِ وإظهارُ التفهّم والتعاطف.

وقد أوردَ الباحثانِ (Tychy and Devanna) في سياقِ تفعيلِ دورِ القيادات التحويليةِ من خلالِ النموذج التطبيقيّ أعلاه ، جملةَ المهاراتِ التاليةِ والتي على هذه القياداتِ إتقانُها :

- القدرةُ على المُبادأة.
- القدرةُ على المُواجهة.
- القدرةُ على الثباتِ والمثابرة.
- القدرةُ على إتخاذِ القراراتِ العمليةِ السريعة في ظروفٍ قصرية .
- القدرةُ على المتابعةِ والتقييم.
- القدرةُ على التعلُّمِ والتعليم.

3-5-2-1-2 وظائفُ ومهامُ القائدِ التحويليّ :

ذكرَ الباحثُ (Smith,1993) وكما وردَ في (القحطاني،2001:132) الوظائفَ الرئيسةَ للقادةِ التحويليينَ، وهي:-

إدارةُ التعقيد:

والمقصودُ هنا قدرةُ القائدِ التحويليّ على التعامُلِ مع كثْرةِ المتغيراتِ والظروفِ وتداخُلاتِ تفاصيلِها، و التي تُشكّلُ مشهداً مُعقداً، مما يوجِبُ على القائدِ عدم فقدانِ السيطرة، ولهذا فإنّ القائدَ يستخدمُ بعضَ الطرقِ التكتكيةِ مثلُ إحداثِ توازنٍ بين أصحابِ المصالِحِ المُختلفة، شريطةَ عدم الخروجِ عمّا يجبُ أنْ يكونَ عليهِ الأمرُ من علاقاتٍ واضحةٍ تتفقُ مع الأهداف، هذا ويمكنُ الإعتمادُ على الخبرةِ والحدْسِ بحالِ كانت المعلوماتِ غيرَ كافية.

إدارةُ الغموضِ والمفاجآت:

قد تكونُ هذه منْ أهمّ المعوّقاتِ التي تعترضُ طريقَ الإداراتِ بشكلٍ عام وخصوصاً في ظروفِ عالمِ اليومِ (العولمة)، وبالتالي فإنّ على القيادةِ التحويليةِ التمرُّسَ في تنميةِ القدراتِ اللّازمةِ للتعامُلِ مع مثلِ هذهِ الظروف الغامضةِ وغير المؤكدة، وذلك لتتمكّنَ منَ إتخاذِ القرارِ الأفضلِ وبالسرعةِ اللازمة.

إدارةُ التأقلُمِ الخارجي:

على الإدارةِ التحويليةِ مُراعاةُ التوجهاتِ الخارجيةِ المُحيطةِ بالمنظمةِ سواءً على الصعيدِ المحليّ أو العالمي، وإبرازُ أو مُراعاةُ هذه التوجّهاتِ ضمنَ أهدافِها وخططِها وبرامجِ عملِها، مع ضرورةِ إحداثِ تعديلٍ أو تغييرٍ في منظومةِ القيمِ والقناعاتِ التنظيميةِ لتتلاءمَ مع هذه التوجهات. ولأجلِ ذلك فإنّ القائدَ التحويليّ مُلزمٌ بالتواصُلِ مع المُحيطِ الخارجيّ لمنظمتِهِ سواءً بنفسِه أو عن طريقِ مجموعةٍ من القادةِ القادرينَ على هذا التواصُلِ وبكافةِ المستوياتِ التنظيميةِ داخل المنظمة ، بهدفِ ضمانِ وديمومةِ المنظمة.

إدارةُ التنافُـــس:

نعلمُ جميعاً بأنّ منظماتَ الأعمالِ تحتكِمُ للنموذجِ الغربيّ القائمِ على التنافسِ وتحقيقِ الربحية الأعلى.وبناءً عليه، فأنّ على القائدِ التحويليّ مراعاةُ هذا الجانِبَ لكن بطريقةٍ إيجابيةٍ تُحققُ لمنظمتِه الأرباح اللّازمة، مع ضمانِ مدّ يدِ التعاونِ والتكامُل مع المحيطِ الخارجي، وعليهِ بهذا الإطار عملُ شراكاتٍ وتشابُكاتٍ تكامليةٍ تمكنُهُ منَ البقاءِ والنموّ دونَ الدخولِ في دهاليزِ الصراعاتِ التي تُسبّبُ الظلمَ أو الإقصاء أو الضرر للأخرين.

إدارةُ الوقـــت:

الإدارةُ التحويليةُ تُقيمُ وزناً كبيراً للوقتِ الذي يجبُ أن يتمُّ إستثماره إمّا بتنفيذ المهامِ أو عملِ الشراكات الخارجية أو إقامة العلاقات الداخلية، وكلُ ذلك بغيةَ التطويرِ والتحسينِ المستمرين.

إدارةُ التعليمِ والتطويرِ المُستمرين:

إنّ القيادةَ التحويلية ومن خلالِ صفاتِها لا تركنُ إلى حالٍ ولا تقنعُ بالثبات، ومن هنا فإنّها تُولي لموضوعِ التعليمِ والتطويرِ أهميةً كُبرى، وذلك لضمانِ الجاهزيةِ العاليةِ لكوادر المنظمةِ حيالَ مواجهةِ الأزمات المتوقعة.

2-1-2-5-4 المعوّقاتُ والتحدياتُ التي تُواجِهُ القياداتِ التحويلية:

فضلاً عن صعوبةِ مهامِ القيادةِ التحويلية وخصائصها، وتنوّعِ مُتطلباتِها الفنيةِ والإداريةِ والنفسية، فإنّ التطورَ العلميّ الهائلَ الذي حصلَ في الأعوام العشرين الأخيرة ، وضـعَ هذه القيادات أمـامَ تحديـاتٍ كبـرى، والتـي أوردها البـاحثُ (عبد الحميد، 1995: 235-241) بالآتي:-

العولمةُ:

بالرغمِ منْ أنّ تطوُّرَ عالمِ الإتصالاتِ الذي جعلَ من العالمِ أقربَ إلى الوحدةِ الواحدة مُلغياً الكثيرَ من الخصوصياتِ والحدود، والذي وفّرَ فُرَصً إستثمارية كبرى ، إلّا أنّه وضعَ تهديداً كبيراً على المنظماتِ تدارُكَ خطره بالإنفتاحِ ومُحاولة إستيعابِ هذهِ التحولات المستمرة، وتهيئةِ أفرادها وتغييرِ ثقافتِها التنظيميةِ لتصبح أكثر رشاقةً وليونةً وديناميكية، وبطريقةٍ تُسرّعُ من وتيرةِ العمل بها.

إدارةُ الجودةِ الشاملة:

إنّ آلياتَ السوقِ وتعدُّدَ مصادر إنتاجِ السلعِ قد أوجدَ حالةً منَ المُقارنةِ والمنافسةِ التي دفعَتْ بالمنتجينَ للتسابُقِ في كَسْبِ رضى الزبائنِ والمُستهلكين وِفقاً لمعاييرِ جودةٍ فرضتْها كثرةُ الإنتاجِ كمّاً ونوعاً، والتي باتَتْ تُعرفُ بمعاييرِ الجودةِ الشاملةِ للمنتج، مما يُلقي على القياداتِ أعباءً إضافيةً يدفعُها إلى البحثِ والتطويرِ المُستمر في مُخرجاتها.

التحدي التكنولوجيّ والتقدمُ الصناعي:-

إنّ التطورَ الصناعيّ يحتّمُ على القياداتِ التحويلية زيادةَ قدرتِها على التعلُّم لإمتلاكِ وإستغلالِ مُخرجاتِ هذا التطوّرِ التقنيّ لتحديثِ أنظمةِ عملِها بإستمرار، من خلالِ التطوير والتحسين المستمرين بغيةَ تقليلِ الجهدِ و الوقـتِ وزيادة كفاءتها.

الثقافةُ التنظيميةُ التقليدية:

على القياداتِ التحويليةِ مهمةُ إحداثِ تغييرٍ في منظومتِها الثقافيةِ السابقة، ممّا يُعتبرُ تحدّياً صعباً وعقبةً كأداء لا بدّ للقيادةِ من تجاوزِها بالصبرِ والحوارِ والإقناع، كونَها- بما تُمثّلُه منْ قيَمٍ ومعتقداتٍ نفسية - تحتاجُ إلى وقتٍ وصبرٍ كبيرين لحين التغلب عليها وتغيرها.

1-6-2-1-2 تطوّرُ مفهوم القيادةِ التشاركية الإبداعية الحديث :

نظراً لما تُعانيهِ منظماتُ المالِ والأعمالِ في عالم اليومِ منْ إخفاقاتٍ وما سبّبْتُهُ من ويلاتٍ على المحيط الحاضن لها ، فأنها مدعُوّةٌ إلى إجراءِ تغييراتٍ جذريةٍ في كلّ مفاصِلِها الداخلية ، مع ضرورةِ إعادة النظر في علاقاتها مع البيئةِ المحيطةِ وتحسين طريقةِ تفاعلِها مع الأفراد الداخليين أو العملاءِ أو المنظومة الخارجيةِ من مجتمعٍ وبيئة.

وإنّ مدى هذه التحسيناتِ لابُدّ أنْ يطالَ كلّ شيءٍ إبتداءً بالإداراتِ نفسِها ، على أنْ تكونَ هذه التغيرات مدروسةً وسريعة ، في حين أنهُ لابُدّ من تبسيطِ البناءِ التنظيميّ على شكلٍ يُمكنُ معهُ الإحتفاظَ بالقادةِ الموهوبينَ والكوادر المؤهلة.

بناءً عليه ، باتَ على مُنظمات الأعمالِ أنْ تستقرئ الواقعَ العالميّ بتغيراتِهِ وتطوراتِهِ والذي يُعتبرُ بمثابةِ نداءٍ للتغيير ، مُتخِذةً الإجراءات الفعّالة لإتمامِ عمليةِ التحوّل المستمرةِ بالإعتماد على المتغيراتِ المحيطةِ ، لتكونَ لها فرصةُ الإستمرارِ والنماء، وعليها كذلك أنْ تُراعي بأنّ صعوبةَ هذا الأمرِ تكمُنُ في عالمِ المنظمات الحديــث ، حيث عدمُ اليقينِ والتغييرِ المُتواصل والمنافسة وعمليات إعادة الهيكلة وتقليص حجم الكوادر وإقتطاعات الميزانية والتي عجزتْ عن القيام بها منظماتٌ كبيرة.

كما أنّ درجةَ التغييرِ المطلوبةِ - في عالمِ منظماتِ الأعمالِ الحديثةِ ، وما ينتابُهُ من تقلباتٍ إجتماعيةٍ وسياسيةٍ وإقتصاديةٍ وعلميةٍ لا يُمكنُ التنبؤ بها - يمكنُ تحقيقُها بشكلٍ أفضلَ منْ قِبَلِ القادةِ التحويليينَ الذينَ لديهم القدرةُ على قِراءةِ الواقع بشكلٍ حقيقـي ، ورغبةٍ وشجاعةٍ ومهارةٍ للقيامِ بالتغيرات اللازمة ، والذينَ يعرفونَ أساسياتِ القيادةِ التحويليةِ وكيفيةَ إتمامها . (Warrick, 2011: 11-15)

وقد أشارَ(Tichy and Cohen, 1997) في كتابِهـا(The Leadership Engine) إلى :" إنّ المواردَ الأندرَ في عالمِ اليوم هي القيادةُ الموهوبةُ القادرةُ على إحداثِ التحوّل المتواصلِ بالمنظمةِ لكسبِ عالمِ الغد، اذْ لا شيءَ سيحوّلُ منظمة الأعمالِ أسرعَ من القائد الماهرِ التحويليّ الذي سيُعدّ منظمتَهُ ويهيؤها لنجاحات المستقبل ، وإنّه لو كان أحدُ هؤلاءِ في الإدارةِ العُليا لأضفى فرصةً كبيرةً لنجاحِ المنظمة ".

لقد تمَّ تطويرُ مصطلحِ التحوّلِ القياديّ من قِبَلِ (Burns, 1978) ، حيث قامَ بالتمييزِ بين القادةِ في القيادةِ التبادليةِ ، والقادةِ في القيادة التحويليةِ. وكمـا جاء في (Avolia, et al 1991) تُوصفُ القيادةُ التبادليةُ بالعلاقةِ التي تُعقَدُ بين القادةِ والأتباعِ في إنجازِ المهام وتحقيقِ الأهداف، فالمديرُ يجعل ما ينبغي عملَه واضحاً، ويُقدّم مكافأة مقابلَ الجهدِ الذي تقومُ به الجماعاتُ والأفراد. أمّا القيادةُ التحويليةُ فتصِفُ سيرَ العملِ بحيث يقومُ القادةُ بإحداثِ تغييرٍ إيجابيّ وجوهريّ لدى الأفرادِ والمجموعاتِ والفرقِ في المنظمة، وذلك بإستخدامِ الإلهامِ والرؤى الواضحةِ، والقدرةِ على تحفيزِ الأتباعِ لربطِ مصالحِهم الذاتية مع مصالحِ المنظمة لتغدو كهدفٍ جماعي. وتركّزُ القيادةُ التحويليةُ أكثر على مهاراتِ القادةِ لتضعهم في مستوىً متقدّمٍ يمكّنُهم من نقلِ منظماتِهم إلى أوضاعٍ جديدةٍ من خلالِ تحفيزِهم للآخرينَ وإطلاق طاقاتهم ، وكِلا القيادتينِ التبادليةُ والتحويليةُ مُهم ، لأنّها تُتِمّ إدارة المنظماتِ جيداً ، اذ لن يكونَ منَ المُمكنِ إيصالُ المنظمةِ إلى مجدِها ، ولكن المجدَ يأتي إليها بواسطةِ القياداتِ القوية الفاعلة.

وقد كان (Bass, 1985) رائداً في تطويرِ وبحثِ مفهوم التحولِ القياديّ، فلقد وصفَ السماتَ التي يتمتعُ بها القادةُ في القيادةِ التحويليةِ بأنّهم قدوةٌ في التكامُل والعدالة ، لديهم آمالٌ كبيرة ، يشجعونَ الأفرادَ ويوفرونَ لهم الدعمَ معترفين بدورهم ، ويحركونَ عواطِفَ الناسِ ويتعاطفونَ معهم ، ليجعلوهم ينظرونَ إلى ما أبعدَ من مصالحِهم الشخصية ، طامعينَ كفريقٍ للوصولِ إلى الأهدافِ الأسمى.

هذا ويُعتبرُ الباحثان (Tichy and Devanna, 1990) رُوّاداً في تطويرِ مفهومِ القيادة التحويليـة، إذْ شاركا في تأليفِ كتـــــاب "The Transformational Leaders" ، وقد أشارا إلى أنّ القائدَ الذي لديهِ نمطٌ قياديٌّ قديمٌ لإدارةِ أزماتِ اليوم لنْ يستمرَ طويلا، وإنّ المنظمات بحاجةٍ إلى قائدٍ يرغبُ بعملِ تغييراتٍ ثوريةٍ في المنظماتِ وبما يُمكّنُها من البقاءِ في مجالِ المُنافسةِ في بيئةِ عملٍ عالمية. وقد أشارَ المؤلفانِ إلى ثلاثةِ خطواتٍ لتحويلِ المؤسساتِ للقيادةِ التحولية، كما أوردَ ذلك (الهواري،1996: 75 - 77) وعلى النحو التالي :

إدراكُ الحاجةِ إلى التغيير : وهي مرحلةُ إعادةِ الحيويةِ إلى المنظمةِ ، والتي يُدركُ فيها القائدُ الحاجةَ إلى التحوّلِ ، وأسبابِ و دوافعِ هذا التحـول.

إقرارُ الرؤيةِ الجديـدة : بعد إقرارِ القائدِ بالحاجةِ إلى التغييرِ والتحولِ، يعمـــلُ علـى إيجادِ رؤيةٍ جديدةٍ ليتمُ تبنيها و دمجِها في ثقافةِ المنظمـةِ، ويعملُ القائدُ التحويليّ على نشرِ هذه الرؤيـةِ وإقنـاعِ العاملين بها.

مأسسةُ التغييـــر : وأخيراً، يجبُ على القائدِ إستخدامُ بعضَ الإستراتيجيات وخططَ العملِ لجعلِ التحوّلِ والتغييرِ كجزءٍ لا يتجزأُ من ثقافةِ المنظمةِ على أن يُصبحَ دائمَ التطوّرِ وبشكلٍ ديناميكيّ تبعاً لإيقاعِ المتغيرات المحيطة .

إن مُصطلحَ التحوّلِ لغةً يعني تغييرَ وضعٍ ما أو شخصٍ ما منْ حالةٍ إلى أخرى، ومنَ المنظورِ المؤسسيّ فإنّ التحولَ يُعني تغييرُ كلّ عناصرِ التنظيمِ منْ أهدافٍ وسياساتٍ وأفرادٍ وخطط على أسُسٍ تتماهى مع التغيراتِ والتطوّراتِ الداخليةِ والخارجيةِ للمنظمة ، وقد تُستثنى القيمُ الجوهريةُ للمنظمة والتي تسندُ وتدعمُ فكرةَ جعلِ المنظمة أقوى وأفضلَ دائماً .

وقد ركّزَتْ أبحاثُ تطوّر المنظمة على تطوير أداءِ عملِ المنظماتِ لتحقيقِ أهدافها من خلال تبنّي جُملة مبادئَ تحويليةٍ وأهمُها القيادة ، والتي تمتلك رؤىً مُتقدّمةً لتحسينِ وضعِ المنظمة ، حيثُ يعملُ القادة التحويليون على طرحِ أفكارِهم الناقدةِ من خلال مهاراتِ المُبادرةِ والنقدِ والإبداع التي يمتلكونَها ، وهنا تجدُرُ الإشارةُ إلى أنّ برامجَ التدريبِ الكلاسيكيةِ (التقليدية) من غيرِ المؤكدِ فعاليتَها في تطويرِ قادةٍ تحويليين.

2-6-2-1-2 القيادةُ التفاعليةُ والتشاركيةُ في عالمِ اليوم(المدخلُ المُتكاملُ للتحوّل القياديّ)

لقد قدّمَ الباحثُ (Schiffer,2006) طرحاً مُتقدماً ونموذجاً عميقاً لمفهومِ القيادةِ التفاعلية ، والتي أطلق عليها "القيادةُ التشاركيةُ الخلّاقة" والتي وصفَها بالإنتقالِ من الطريقةِ التكامليةِ إلى القيادةِ التحويليةِ والتشاركية.

وقد ذكرَ أنّ التحولاتَ التنظيميةَ الهامّةَ تتطلبُ مستوىً معين مِنَ التغييرِ في ثقافةِ المنظمةِ، وأنّ كلّ تغييرٍ ثقافيّ يحتاجُ إلى قادةٍ مختلفون . وبشكلٍ عامٍ، تتحرّرُ هذهِ التغيراتُ من سيطرةِ القيادةِ التقليديةِ والتي تفرِضُ مُتطلباتٍ صارمةٍ عبرَ التشكيكِ والتخويف. وبما أنّ ثقافة السيطرةِ والإقصاءِ تحدُّ من رضى الموظفينَ وأدائهم فـــي آنٍ معاً ، فإنّ المنظمةَ تغرقُ في الصراعاتِ التي تؤثّرُ سلباً على المنظمةِ ومُخرجاتُها، وبالتالي تفشلُ عمليةُ التحوّل برمتِها.

وبخلافِ ذلك يكونُ العملُ بصورةٍ تشاركيةٍ إبداعية، إذ يلتزمُ القادةُ والمستخدمينَ التابعين بأهدافِ المنظمة من خلالِ تلبيةِ متطلباتِ الأفرادِ والتزاماتِ المنظمة المجتمعية ، وكلُّ ذلك يُمكنُ تحقيقهُ بتأسيسِ فرقِ عملٍ تشاركية. وأنّ القائدَ التحويليّ التكامليّ يتطلعُ إلى تعزيزِ الثقةِ المتبادلةِ داخلَ المُنظمةِ وبينَ أفرادها ، وهذا يُفسّرُ إبداعَهم وسرعةَ تحقيقِهم لعملياتِ التحوّلِ بتركيزهم على أهميةِ العملِ بروحٍ جماعيةٍ واحدة.

إنّ المهمةَ الأساسيةَ والمحوريةَ للقيادةِ هي التعاملُ مع الأفرادِ بإختلافِ مواقعِهم الوظيفية في المنظمة، وذلك ضمنَ سعي هذه القيادةِ نحو توجيهِ العمل والطاقاتِ لتحسينِ الأهداف المُشتركةِ والمُعلنةِ والمُتفق عليها.

لذلك فإنّ العديدَ منَ الاداراتِ تفشلُ في تحقيقِ ذلك ، ويعودُ السببُ إلى أنّ العديدَ من منظماتِ الأعمال لا تعملُ إداراتُها بشكلٍ تناغميٍ مع الأفرادِ التابعينَ أو الزملاءِ المديريين، بل إنّها تعملُ بطريقةٍ تفرديةٍ ومنعزلةٍ عن الآخرين، وبالتالي فإنّ جُزءاً كبيراً من طاقاتِ المنظمةِ لا تتوجّهُ نحوَ تحقيقِ أهدافِها ، وإنّما نحوَ إزالةِ الآثارِ السلبيةِ آنفةِ الذكر، والتي تُؤدّي - حال تُرِكَ لها العنانُ – إلى إضاعةِ فُرصٍ جوهريةٍ منَ المنظمة وبالتالي تأخرِها عن غيرها .

وتعودُ هذه الإختلافاتُ بحقيقةِ الأمر، بينَ الأفرادِ من جهةٍ، وبينَ الإدارات والأفرادِ من جهةٍ أخرى، إلى كونِها إمّا فوارق طبيعية بين الأفرادِ أنفسهم والتي تكونُ وِفقاً للقناعاتِ الفرديةِ بشأنِ ما هو الوجهُ الأفضلُ لسيرِ العملِ في المنظمة ، فلكلّ فردٍ قناعاتٍ وتصوراتٍ

ذهنيةٍ حيالَ المواقف المُختلفة ، أو أنّها جرّاء تبنّي البعضُ مصالحَ شخصيةٍ وعلى حساب مصلحةِ المنظمة العليا .

إنّ إختلافَ التفسيراتِ الفرديةِ ضمنَ منطقِ وفهمِ كلّ شخصٍ يؤدّي إلى تصارعِ هذه القناعاتِ مع بعضِها بعضاً وبصورةٍ متكررةٍ ، وبالتالي تَقعُ المنظمةُ ضحيةَ هذه السجالاتِ والتشاحُناتِ ، ممّا يُضعِفُ قدرتَها الكُليةَ على التكيّفِ والبقاءِ والنمـــو.

من هنا كانَ الدورُ المحوريّ في حلّ مثلِ هذه الإشكالاتِ والمُعضلات ، إلى أهميةِ ومحوريةِ القيادة التي كانتْ ولا تزال ضمنَ الفهمِ المُتجذّرِ في التفكيرِ والنمطِ الهرميّ التقليديّ للإدارة ، والذي لا يسمحُ بإستثمارِ هذه المنظوراتِ المُختلفةِ، إذ أنّه ينظرُ إليها على أنها تحدياتٍ يجبُ مُواجهتِها ، في حين أنّها عامِلُ إثراءٍ وطاقة قد تدفعُ بالمنظمةِ إلى مزيدٍ منَ الإنجازِ والنماءِ إذا ما أُحسِنَ التعاملُ معها .

وإستناداً إلى هذا المنظور، فإنّ على القيادةِ الواعية أن تُوجّهَ إهتمامَها إلى تطويرِ حلولٍ مُمكنةٍ ومقبولةٍ للجميع، في مُحاولةٍ أكيدةٍ لإستثمارِ هذا التفاوتِ في المنظوراتِ والقناعاتِ داخلَ المنظمةِ بالنظرِ إليهِ على أنّه عاملُ ثراءٍ وزخمٍ وعطاءٍ وليس العكس.

إنّ إصرار الإداراتِ على إتخاذ القراراتِ بشكلٍ منفرد ، ضمنَ أنماطِ الإدارة الكلاسيكية، لن تُمكنَ منظمات الأعمال من الإستمرار في عالمِ اليوم ، لما يتضمنُه من تعقيداتٍ وتغييراتٍ ديناميكيةٍ، وممّا لاشك فيه أنّ القليلونَ همْ منْ يُدركون ضرورةَ التحوّلِ من النمطِ القديمِ والبحث عن نموذجٍ إداريّ معاصرٍ يتّسِمُ بالقيادةِ والمُبادرةِ على أساسِ الإنفتاحِ والمشاركة والتعددية. وهؤلاءُ همْ أنفسُهم الذينَ يمتلكونَ القدرةَ على إستيعابِ هذه التعقيداتِ والتغيراتِ المُتسارعةِ في عالم اليوم، ممّا يُمكنُهم من العملِ بشكلٍ توجيهيّ وإرشاديّ ناجح ، لتصويبِ أوضاعِ المنظمةِ لتصبحَ أكثرَ مواءمةً و ديناميكيةً في مسيرةِ عملِها ، وبما يُمكنُها من النموّ والبقاء.ولكن كيفَ يمكنُ تحقيقُ هذا الأمرِ بشكلٍ عملي ؟

إنّ تحقيقَ هذا الهدفِ والوصول بالمنظمةِ إلى مفهومِ "المُنظمةُ المُتكاملةُ" يستوجبُ مدخلاً فكرياً ومفاهيمياً للقيادة ، يقومُ على أساسِ التعدديةِ والإنفتاحِ من خلالِ السماحِ لكافة القناعات والمنظورات والطروحات المختلفةِ في المُنظمة وذاتُ الصلةِ بالأهدافِ والغايات

المشتركة بالإشتراكِ الفعليّ في تطويرِ الوضعِ العامّ، إبتداءً بوضعِ الرؤى وإنتهاءً بالمُشاركةِ الجماعيةِ في التطبيق . إنّ هكذا مدخل قياديّ لا بُدّ من أنْ يُركّزَ في مسيرةِ عملِهِ وآلياتــــهِ التنفيذيةِ على الفعلِ الجماعيّ، حيث يتمُّ التأسيـــسُ لمنظـورِ النظـامِ (System Perspective) من خلالِ شمولِ وربطِ كافة التصورات والطروحات والآراء المُختلفةِ للأفرادِ في المنظمة .

وهنا لابُدّ أن نعلمَ بأنّه لا يمكنُ إيجادُ حلٍ منفردٍ صحيحٍ لمشلكةٍ ما ، بل يمكنُ القول أنّه لا يوجد حلٌ منفردٌ صحيحٌ على الإطلاق. وعلى العكسِ تماماً فإنه ينبغي أنّ يتمَ البحث عن الحل المُمكن بينَ طُروحاتٍ عديدةٍ بعدَ بحثِها ودراستِها للوصولِ إلى حلٍ جماعيّ توافقيّ ، يُمكن إعتمادُه وإتباعُه حيالَ المشكلةِ الراهنةِ فقط وحسب ظروفها المرافقةِ لها .

على ذلك، فإنّ مسيرةَ العملِ التي تُقدّمُــــها القيــــادةُ التشاركيـةُ الخلاقــة Co-Creative Leadership)) ستُمكّنُ المنظمةَ من إيجادِ الحل المُناسبِ لها على أساسٍ تشاركيّ، بعدَ عملِ مواءمةٍ ذاتيةٍ داخليةٍ للمنظمةِ والتي تزيدُ من إحتماليةِ التكيّفِ الداخليّ وتهيئةِ ظروفِ المنظمة لتتناسبَ مع البيئةِ الخارجية المُحيطةِ بها .

إنّ هذا المفهومَ للقيادةِ يوضّحُ العلاقةَ الوثيقةَ بينَ القيادةِ والتعلّم ، إذ أن تطوّرَ قدرةِ المنظمةِ للتكيُّفِ على أساسِ المنظورات (التعددية) ، يشيرُ إلى مستوىً عالٍ منَ التعليمِ التنظيميّ داخلَ المنظمة ، ويقودُ إلى خلقِ منظماتٍ قابلةٍ وقادرةٍ على التعلّمِ وإكتسابِ المعلومةِ والمعرفةِ والتعاطي معها بشكلٍ يُمكنُها من زيادةِ فُرصِ نجاحِها ونموّها وبقائها.

إنّ القيادةَ التشاركية الإبداعيةَ نمطٌ متقدمٌ منَ القيادةِ التحويلية، وهي تعتمدُ على الفرضياتِ الأربعةِ التاليةِ: (Scheiffer, 2006)

منظورُ نظريةِ الأنظمةِ (System Theory) /مالذي تتم قيادته ؟

تظهرُ الحاجةُ بهذا المنظورِ لتحديدِ ماهيةِ الذي تتمُّ قيادتُه في المنظمةِ، فالقيادةُ سيرُ عملياتِ توجيهِ المنظمات والأفراد. وقد أكدَ الباحثُ (Scheiffer, 2006) على أنّ المنظمات والأفراد أنظمةٌ سيكولوجيةٌ وإجتماعيةٌ تحتاجُ إلى القيادة، وهكذا برزَ مُصطلح منظورُ نظريةِ الأنظمة. معتبراً أنّ النظامَ هو تجميعٌ لعناصرٍ مرتبطةٍ ببعضِها البعض والتي تميّزُ النظــامَ وتجعلُه متفرّداً من خلالِ بيئةٍ خاصةٍ به.

المنظورُ السبيرنطيقي (Cybernetics) / كيف يعملُ النظام ؟

مفهومٌ مُعقّدٌ تمّ طرحهُ بشكلٍ مُبسطٍ ، إذ يتمُّ النظرُ إلى المنظمةِ كنظامٍ تفاعليٍ تداخليّ وليسَ ميكانيكيّ مُعقّدْ، وهنا يظهرُ إرتباطٌ مفاهيميّ قويّ بنظريةِ المنظمة. وبهذه النظريةِ يُنظرُ إلى المنظماتِ كأنظمةٍ متكاملةٍ، ممّا يعني أنّها لا تتبعُ الآليات الخطيّة في العمل، وبذلك فإنّ المنظورَ السبيرنطيقي يعتبرُ المؤسساتَ أنظمةٌ تفاعليةٌ يمكنُ أنْ تُقادَ من خلال أنظمةِ المُدخلات – المُخرجات، ولكن بشكلٍ تداخليّ قائمٍ على الإعتمادِ المُتبادلِ وإنفتاحٍ على أكثر منَ إحتمالٍ، وبخلاف النظامِ الميكانيكيّ الخطيّ المُقرّر (deterministic) ممّا يعني أنّ نجاحَ القياديّ يعتمدُ على إستجابتِه وتفهمِه لمتطلباتِ وتطلعاتِ مرؤوسيه، وليس تقريرُ ما عليهم فعلهُ بطريقةٍ مُلزمة.

المنظورُ البنائي(Constructional)/كيف يمكنُ أن تُقادَ عناصرُ النظام ؟

بما أنّ النظامَ الإجتماعيّ يتكونُ منْ وحداتٍ فرديةٍ ، فأنّه ومن منظورِ القيادةِ لا بدّ من الإجابةِ على السؤالِ التالي، ما الذي يُحدّدُ نشاطاتِ كلّ عنصرٍ من عناصر النظام؟ وكيف تتأثرُ عناصرُ النظامِ بهذه النشاطات ؟ والأكثرُ أهميةً، كيف يُمكنُ أنْ تُقادَ هذه العناصر؟ وللإجابة على هذه التساؤلات، لا بدّ من تحديدِ مفهومِ المدخلاتِ المُختلفة والمتضاربةِ من خلالِ البُنى المعرفية المختلفةِ الخاصةِ والتي تُساعِدُ على الإلتقاءِ المشتركِ بين أفرادِ المنظمة.

منظورُ نظرية التواصلِ (Interaction)/ كيف تتفاعلُ عناصرُ النظام ؟

تتكونُ المنظمةُ - كنظامٍ إجتماعيّ - منْ أفرادٍ يتفاعلونَ مع بعضِهم البعض ، ومن خلالِ هذه النظرةِ يُمكنُ للقيادةِ أنْ تحقّقَ دورَها المنشودَ بحالِ كانَ القائدُ قادراً على أنْ يُنشئ منظوراً مُشتركاً بينَ هؤلاءِ الأفرادِ رغمَ إختلافهم ، وهذا يُلقي على القيادةِ مسؤوليةً جسيمةً ومُلحةً، والتي تكمُنُ في فَهمِ كيفيةِ تفاعُلِ الأفرادِ المُختلفينَ داخلَ المنظمة، وكيفية تنظيمِ هذا التفاعلِ بطريقةٍ تشاركيةٍ وتفاعلية.

7-2-1-2 القيادةُ التحويليةُ في ظروفِ العولمةِ والإنفتاح

إنّ إدارةَ المنظماتِ والمشاريعَ في ظلّ ظروفٍ طبيعيةٍ - واضحةُ المعالمِ وخاليةٌ منَ التعقيدِ والتداخُلاتِ والتغيّراتِ الناتجةِ عن عواملَ العولمةِ ومُخرجاتِها من تطورٍ علميّ هائلٍ وسرعةٍ في نقلِ هذه الإنجازاتِ العلميةِ وسرعةٍ في نقلِ المعلوماتِ التي تبني عليها المنظماتُ قراراتٍ سريعةٍ ، وما شابهَ ذلك من ظروفِ المُباغتـــة والتداخُلِ - هي إدارةٌ ثابتةٌ، لا تحتاجُ إلى الكثيرِ منَ التحليلِ والمراجعةِ والتصحيح ، كونَها تمتازُ بالإستقرارِ والثبات إستناداً إلى إستقرارِ الظروف البيئيةِ المحيطة .

ولكن في ظُروفِ العولمةِ الديناميكية دائمةِ التحوّل ، فإنّ هكذا نمطاً إدارياً لن يستطيعَ أن يستمر، وعليه فإنّ المنظمات وقياداتِها يجبُ أن تعملَ على:

- صياغةُ رؤيةٍ واضحةٍ ومحددةِ المعالمِ لعملِ المنظمة.
- الإنخراطُ مع العاملينَ لتوضيحِ هذه الرؤيةَ والفلسفةَ التي يقومُ عليها العمل.
- الأخذُ بمقترحاتِ الأفرادِ والبناءِ عليها بالتعديلِ والمشاركة.
- وضعُ تشريعاتٍ تقومُ على مبدأ التحفيزِ والتشجيع.
- تفعيلُ مبدأ التمكينِ وتفويضِ الصلاحياتِ مع المراقبة.
- تثمينُ الجهودِ الإبداعيةِ للموظفينَ والثناءُ عليها من خلالِ تعليماتٍ خاصة.

ولقد أشارَ الباحثُ (Shelton, 1999:53) إلى خمسةِ مهاراتٍ يعملُ القادةُ التفاعليونَ على إستغلالِها لتوجيهِ الأفرادِ والتي تتمثلُ في؛ الشعورِ ، المعرفةِ ، الثقةِ،

العملِ والإنجاز. ووفقاً لذلك، فلا بّد من إتخاذِ إجراءاتٍ تأسيسيةٍ كإعادةِ الهيكلةِ التنظيمية، فتحُ قنواتِ الإتصالِ الخارجيّ ، إقامةُ منظومةٍ قيميةٍ جديدةٍ تنسجمُ مع الرؤيةِ الجديدة، وعملُ جلساتٍ حواريةٍ دوريةٍ للمُراجعةِ والتقييم .

لذا فإنّ دورَ القائدِ التحويليّ التشاركيّ هو دورُ تسهيلِ مهامٍ وتذليلِ عقبات أكثر من كونِهِ دوراً تنفيذياً فنياً ، منْ خلالِ التواصلِ مع الأفرادِ بمختلفِ مُستوياتِهم ، وإقامةِ شبكةَ علاقاتٍ إنسانيةٍ وإجتماعيةٍ مَعْنِيَةٍ بتسهيلِ مهامِ عملهم وتذليلِ الصعابِ أمامَهم للوصولِ إلى تحقيقِ رسالة المنظمة.

8-2-1-2 القيادةُ التحويليةُ التشاركيةُ كركيزةٍ إستراتيجيةٍ في مؤسساتِ القطاع الزراعي

أصبحَ واضحاً أهميةُ دور القيادةِ التفاعليةِ في تفعيلِ مبدأ الإبداعِ والخلقِ لتعظيمِ فرص المواجهةِ والبقاء في ظلّ عالمٍ يقومُ على المتغيرات، وأنّ القطاعَ الزراعيّ يُعاني من تأثرٍ واضحٍ وكبيرٍ بظروفِ العولمةِ من حيث :

- إحتدامُ عوامل المنافسةِ في القطاعِ الزراعي.
- إرتفاعُ عوامل المُخاطرة في الزراعة.
- التغيراتُ المُناخيةُ السيئةُ وخصوصاً إرتفاعُ معدلاتِ الحرارةِ وإنخفاضِ معدلاتِ الهطولِ المطريّ ، وكلها ظُروفٌ لا يُمكنُ السيطرة عليها.
- طولُ عمرِ دورةِ المشاريعِ الزراعية.
- صعوبةُ وقساوةُ ظروفِ العملِ الزراعيّ مما يعتبرُه الكثيرونَ عملاً مُنفراً .
- إرتفاعُ كُلَفِ الإنتاجِ ومُدخلاته .
- غيابُ السياساتِ الزراعيةِ وخاصةً في الدولِ الناميةِ، ممّا يُلحِقُ الأضرار بالمزارعينَ ومُنتجاتِهم بسبب إنخفاض الأسعارِ موسمياً .

ولكلّ ذلك فأنّ القطاعَ الزراعيّ تحديداً يحتاجُ أكثرَ من غيرِه إلى إدارةٍ إستراتيجيةٍ تطّلعُ بمهامِ وضعِ رؤىً علميةً وعمليةً ، تنظُرُ لهذه الخصوصياتِ كمعوقاتٍ وتهديداتٍ تعترضُ عملَ المنظماتِ الزراعية ، وتعملُ على أساسٍ قياديٍ تحويليّ تفاعليّ خلّاق ممّا

يُمكنُها من شحذِ الهممِ وبثّ الحماسةِ ودفعِ وتيرةِ العملِ على الصعيدِ الداخليّ للمنظمة ، وتعاونيّ ديناميكيّ مُنفتحٍ على المُحيط الخارجيّ لها. وعليه ينبغي وجودُ قائد تحويليّ مُلهِم ، يبحث عن طاقاتِ الأفراد ليفجّرها ويخرجَها منْ مكامنِها ، بعدَ أن يكون قد عملَ على بناءِ تصورٍ واضحٍ للأهدافِ وسُبُلِ الوصول إليها، وبالتالي تُصبِحُ هذه الرؤيةُ والرسالةُ بمثابةِ ثقافةٍ قيميةٍ تنظيميةٍ جامعة ، يعملُ من خِلالِها جميعُ أفرادِ المنظمةِ كبناءٍ واحدٍ وفرقِ عملٍ مُتماسكةٍ يسنِدُ بعضُها بعضاً ، نحو تحقيقِ أهدافِ المنظمةِ وجعلها أمراً واقعاً .

2-2 المبحثُ الثاني :

دراساتٌ ميدانيةٌ ذاتُ علاقةٍ

المقدمة :-

في هذا الجزءِ من العملِ، سنقومُ بمُراجعةٍ للدراساتِ السابقةِ ذاتُ العلاقةِ بموضوعِ هذه الرسالة، وذلك للتحقّقِ من الأبعادِ التي تمّ إعتمادُها في سِياقِ هذا الموضوع، علماً بأنّه قد تمّ مُراجعةُ الدراساتِ مدار البحثِ لكلّ بُعدٍ على حده ، كما أنّهُ تمّ التطرّقُ إلى بعضِ الأدبياتِ والدراساتِ التي تناولتْ التأثيرَ المزدوجَ للبعدينِ مُجتمعين بتأثيرِ التخطيطِ الإستراتيجيّ من جهةٍ وتأثيرُ القيادةِ التحويلية التشاركية من جهةٍ ثانية ، وأثرُ ذلك على نجاحِ المشاريع .

1-2-2 :- الدراساتُ التي تختبرُ دورَ التخطيطِ الإستراتيجيّ في الأداءِ التنظيميّ:

دراسةُ **(Klatt and Moeller, 2011)** حيثُ وجدا علاقةً بينَ تطبيقِ نموذجِ تحليلِ الأعمال المُتّبعِ في التخطيطِ الإستراتيجيّ بينَ مجموعةِ شركاتٍ ألمانيةٍ تعملُ في مجالِ **(High Technology)** وعددُها **(12)** شركة ، وقد بُحِثَتْ أنماطُ تحليلِ الأعمال المُتبعةِ في كلّ شركةٍ وتمييزِها وتحديدِ الفوارق بينها ، كأداةٍ للتخطيطِ الإستراتيجيّ في عالم الشركات ، وقد خلُصَت الدراسةُ إلى التوصيةِ بإعتمادِ طرقِ تحليلِ الأعمالِ كأداة للتخطيطِ متوسطِ المدى، يؤدّي إلى زيادةِ أداءِ الشركاتِ العاملةِ في مجالِ التقنياتِ عاليةِ الجودة. وبالتالي فقد أمكنَ ومن خلالِ هذه الدراسةِ إدراكُ القيمةَ المُضافة التي يوفّرُها تطبيقُ أدواتِ التحليلِ والتخطيطِ في عالم الأعمال ، وصولاً لتفسيرِ أسبابِ ظاهرةِ تميُّزِ هذه الشركاتِ عن غيرِها حولَ العالم وفي هذا المجال تحديداً .

دراسةُ الباحثِ (Yang,2012) حولَ التخطيطِ الإستراتيجيّ لمنظماتِ الأعمال الصغيرةِ والمتوسطةِ، والتي إختبرَ بها بعضَ الخصائصِ الفريدةِ للأعمالِ التجاريةِ العائلية الصغيرة مثل : الرؤية الرياديةُ للأعمال ، المصادرُ والقدراتُ والتحديات والخياراتُ

الإستراتيجية المُتاحة ، وكذلك تمَّتْ دراسةُ المتغيراتِ المؤسسيةِ الإجتماعية مثل : البُعد الثقافيّ ، النظام الإقتصاديّ ، الإجراءات الحُكومية والإصلاحاتُ المؤسسيـــــة .

ولقد عُولِجَتْ جُملةُ هذهِ الخصائصَ بواسطةِ بعضِ العوامل المُؤثرةِ في أداء وكفاءةِ العملِ في (30) شركةٍ مبحوثةٍ،والتي تُمثّلُ المشاريعَ الصغيرةَ والمتوسطةَ بما فيها الشركاتُ العائلية ، والتي تبذلُ جهوداً من أجلِ البقاءِ والإستمرار في سوقِ عملٍ عالميّ يتّسمُ بالتقلّبِ والتداخل .

لقد كانَ الهدفُ الرئيسُ للدراسةِ بلورةُ نموذجٍ عمليّ تتمكنُ من خلالِه الشركاتُ الصغيرةُ والمتوسّطةُ من التغلّبِ على التحدّياتِ في أوقاتِ التدهورِ الإقتصادي ، وقد وجدتْ الدراسةُ أنّ الريادةَ في الأعمالِ تكمُنُ بتطويرِ سياقِ عملٍ إستراتيجيّ يمكّنُ الشركات المحليةَ الصغيرةَ منَ الإندماجِ بهدفِ الديمومةِ عن طريق إستغلالِ فُرصِ السوق وذلك من خلالِ تشكيلِ رأسِ مالٍ ورفعِ التمويلِ، وبالتالي زيادةُ القدراتِ الريادية والإصلاحية ، و إمكانيةُ التوسّعِ في شركاتٍ تضامنيةٍ جديدةٍ ضمنَ السياقِ الوطنيّ لكن بصيغٍ عالمية .

لقد وجدَتْ هذه الدراسةُ بأنّ التخطيطَ الإستراتيجيّ كان فاعِلاً في الإرتقاءِ بنوعِ ومستوى الأداء في الشركاتِ المُختبرة ، كما أنّها وجدَتْ بأنّ الشركاتَ العائليةَ تتبنّى منظوراً ذو أبعادٍ إستراتيجيةٍ لإدارةٍ أكثرَ قدرةٍ على التكيُّفِ مع تأرجُحاتِ السوق والنزعاتِ الجديدةِ للعولمةِ وظروفها .

دراسةُ (Wager,2010) إذْ تبنّى إستخدامَ المنهجيةِ المُتعلقةِ بالخطط الإستراتيجية ، وذلك لإختبار فعاليةِ البعدِ الإستراتيجيّ على كفاءةِ العملِ لإحدى شركاتِ التسويق في جنوبِ إفريقيا ، وقد إعتمدَ الباحثُ على تطويرِ وتطبيقِ منهجٍ إستراتيجيّ في الشركةِ، والتي تملِكُ عروضاً إنتاجيةً عالميةً عبرَ قنواتِ التسويقِ المُباشرة أو غيرَ المباشرة ، وقد أظهرتْ النتائجُ وجودَ تأثيرٍ ذو دلالةٍ إحصائية لإستخدام البُعد الإستراتيجيّ على وقفِ عملياتِ التسويقِ للشركةِ والتي إنخفضَتْ بدرجةٍ متوسطةٍ ، في

حين أنّ الدراسةَ قد أوصتْ بضرورةِ تضافرِ الجهودِ وتكثيفِها من كافةِ الأطراف المعنيةِ لإعادةِ بناءِ المنظمةِ بشكلٍ ينسجمُ مع ظروفِ السوقِ ويلبّي المتطلبات الجديدة للسوق .

دراسةُ (Poister and Streib,2005) حيث إختبرا فيما إذا كانتْ إداراتُ البلدياتِ تربطُ مكوناتَ العملياتِ طويلة الأجلِ مع خططِها الإستراتيجية، حيثُ أظهرتْ النتائجُ أنّه لا يوجدُ توسُّعاً دراماتيكياً في إستخدام البلديةِ لأدواتِ التخطيطِ الإستراتيجي، ولكن وجدتْ الدراسةُ بعضَ الأدلّةِ على وجودِ التعقيداتِ المُتناميةِ والتي ظهرتْ مُرتبطةً مع ممارساتِ صُنع القرار ، وقد كان المدراءُ العامّونَ راضونَ عن خِبراتِهم في مُواجهةِ هذه التعقيداتِ نحو تحقيقِ أهدافِ العملِ المُناط بهم .

2-2-2:- الدراساتُ السابقةُ التي تختبرُ دورَ القيادةِ الإبداعيةِ التفاعليةِ التحويلية على تغييرِ الثقافةِ التنظيميةِ نحو تحقيقِ الأهداف:

لقد وجدَ الباحثُ (**Scheiffer,2006**) في دراستِهِ حول القيادةِ التفاعلية الخلاقة بأنّ الفهمَ الكلاسيكيّ لقيادةِ مجموعةٍ ما ، لن تُعزّزَ مُخرجاتُ العملِ نظراً لحجمِ التعقيدات والتغيراتِ التي تظهرُ بمستوياتٍ عاليةٍ سواءَ داخلَ المنظمةِ أو خارجها ، وأنّ هذه التعقيداتُ لن يستطيعَ إستيعابُها إلّا القليلُ منَ الأفرادِ والذين سيتمكنونَ من تحديدِ نقاط الخلل، ثمّ المبادرةُ إلى طرحِها كمعوقاتِ عملٍ تعترض طريقَ المنظمة ، ويُساهمونَ في وضع الحلولِ الأنسبِ لتجاوزها . ولقد أكدَ **(Scheiffer)** على أنّ هؤلاء المبدعون قد أمعنوا السؤالَ عن ماهيةِ وأسبابِ الخللِ ، لتحديدِ كيفيةِ وطُرُق التعاملِ معها وكيفيةِ مُعالجتها، وهم لذلك يعملونَ على توفيرِ مدخلاً قيادياً يسمحُ لكافةِ الطروحاتِ والأفراد بالمشاركة ، وذلك بهدفِ تطوير موقفٍ شموليّ تجاه هذا التعقيد ، والذي يمكنُ بعدَ إعتمادِه تنفيذُهُ بشكلٍ جماعي ، وهنا وجد **(Scheiffer)** أنّ مثلَ هذه القيادة التشاركيةِ المبدعةِ هي وحدَها التي توفّرُ مثلَ هذه الفرصةَ التي تُمكّنُ المنظمةَ من التأقلمِ مع ظروفِ بيئتِها وبالتالي تضمنُ لها القدرةَ على الديمومةِ والنماء.

كما أنّ الموقـــعَ الإلكترونـيّ للقيــادةِ الإبداعيـةِ والتشاركية (2008)
(www.adobe.com/products/acrobat/readstep2). قد بوّبَ مجموعةً منَ الخصائصِ التي تُميزُ هذا النوعَ من القادةِ التفاعليينَ عن غيرِهم منَ الإدارات التقليديـة ، وحسبَ الثقافاتِ التنظيمية المُختلفة، وعلى النحو الآتي :-

- **المثابرةُ والإهتمامُ .**
- **المبادرةُ .**
- **وضوحُ الرؤية .**
- **الدقةُ والإلتزام .**
- **المصداقيةُ والنزاهة .**

ويؤكـدُ **(Scheiffer)** أنّ إمـتلاكَ مثـل هـذه الصـفات ، تُولّـدُ لـدى القائـدِ الثقـةَ بالنفس، وكذلك الثقةَ بأنّ الأفرادَ سيدعمونَ فكرتَهُ التي يطرحُها أمامهم ، وبالتـالي فـإنّ مثلَ هؤلاءِ القادةِ المُبدعونَ يمتازونَ عن غيرِهم بإدراكِهم العميقِ لإمكاناتِ كلّ فردٍ من الأفراد التـابعينَ، وكيفيـةِ تحفيـزهِ فـي كلّ مرحلـةٍ من مراحلِ سيرِ عملـهِ المختلفـة، ليتـولّى إدارتَـها بنفسِـه مـعَ إسـتمرارهِم بالمراقبـةِ والتوجيـهِ عنـدَ اللـزوم، وكـذلك فـإنّ هـؤلاءِ القـادةِ التفاعليونَ يثمّنونَ قيمةَ مُشاركة كلّ فرد.

وفي واحدةٍ من أهمّ الدراســاتِ المســحيّةِ التي قامتْ بها شركـــةُ **(IBM)** تحــت **عُنــوان رســملةُ التعقيـدِ (Capitalizing on Complexity)** كمـــا ورد فـــي **(Robinson,2011)**، والتـي إستندتْ إلـى مسحٍ لآراءِ نحـوِ ألـفِ مـديرٍ تنفيـذيّ لشـركاتٍ ربحيةٍ وغيرَ ربحية ، ومُتخصصةٍ فـي العملِ الإجتمـاعيّ سـواءً كانـتْ فـي القِطـاعِ العـامّ أو الخاصِ حولَ العالم، والتي تركّزَتْ على سؤالِهم عن أولوياتِ المُدراءِ التنفيذيين .

وعلــى الـرغمِ مـن بسـاطةِ السـؤالِ ، فـإنّ الإجابـةَ كانـت مُهمـةٌ وعميقـةٌ، حيـث تمحورَتْ إجاباتُهم حول ما يلي :

- إنّ إدارةَ وتشغيلَ وتسييرَ أعمالِ المنظمـة بطريقةٍ ديناميكيـةٍ، تُمكنُهـا من الديمومـةِ والتجاوبِ بشكلٍ صحيحٍ مع التعقيداتِ التـي يفرزُهـا عالمُ اليوم، وهـي واحدةٌ منَ الأولوياتِ المهمةِ في أذهانِ المُدراء .
- إنّ إقامـةَ علاقـاتٍ إنسـانيةٍ متوازنـةٍ بـينَ أفـرادِ التنظـيمِ وعلـى كافـةِ مسـتوياته الإدارية، عاملٌ رئيسٌ و أولويةٌ كبرى لتحريرِ طاقاتِ الأفرادِ و دفعِ وتيرة العمل وتحقيقِ الأهداف وتجاوزِ الصعوبات ، من وجهة نظر المدراءِ التنفيذيين .
- يرى المدراءُ أنّ تعزيزَ وتنميةَ عنصرِ الإبداعِ داخلَ المنظمةِ أمرٌ بـالغُ الأهميـةِ والفائدة.

وبناءً عليه ، فلقد خلُصتْ هذه الدراسةُ المسحية إلى أنّ هذه الإجاباتِ تدُلُّ على تحوّلِ مفهومِ القيادةِ في أذهانِ المُدراء ، وذلك بإختلافِ النظرةِ إلى الأفرادِ التابعيـنَ، وبالتـالي فـإنّ النتيجـةَ التـي أوصَـتْ بهـا هذه الدراسـةُ هـي ضـرورةُ إعـادةِ تموضُـعِ القيـادة بإستبدالِ مبادئها وطرقِ تفكيرِها وإهتماماتها .

وفي دراسةٍ أخرى ، قامَ بها **(Song,2012)** حولَ تأثيرِ مُمارساتِ القيادةِ بتوفيرِ المعلومات على مستوى إنخراطِ الموظفينَ في العمل، وفي هذا السياق فقد أُجريَ البحثُ على **(42)** من كُبرياتِ الشركاتِ الربحيةِ في سوقِ الأعمالِ الكوريّ الجنوبي، وقد خلُصَتْ الدراسةُ إلى أنّه كلما كانتْ القيادةُ تفاعليةُ النمطِ وبشكلٍ يُتيحُ للمعلوماتِ الإنتقالَ السلِسَ بينَ الأفرادِ داخلَ المنظمةِ كلما إنخرطَ العاملونَ في العملِ بشكلٍ أكبرَ ، وأنّ ذلك أعطى تأثيراً ذو دلالةٍ إحصائيةٍ على وجودِ تطوّرٍ في البُنى المعرفيةِ للمنظمات، وهذا ما فسّرَ أيضاً التأثيرَ الهامّ لممارساتِ القيادةِ التفاعليةِ والتشاركيةِ على مُستوى التعلُّمِ الوظيفيّ في هذه المنظماتِ المشمولةِ في هذه الدراسة.

وفـي دراسـةٍ أخـرى للبـاحثَينِ **(Hsiao and Chang, 2010)** والتـي هدفَتْ إلـى إستقصاءِ تـأثيرِ القيـادة علـى الإبـداع التنظيمـي و إختبـاره، حيث تكوّنـتْ عينـةُ الدراسـةِ مـن **(330)** مدرّسـاً ومسؤولاً عن إدارةِ المـدارسِ الثانويـة فـي مدينـة طوكيـو فـي اليابـان ، وقد أظهرتْ النتائجُ بأنّ القيادةَ التفاعليةَ ترتبطُ بمستوى التعلّم داخلَ المؤسسـةِ (المدرسـة) ، وأنّ لكلٍ منهما تأثيرٌ ذو دلالةٍ إحصائيةٍ على درجة الإبداع التنظيمي.

كذلك ، فلقد قـامَ الباحـثُ **(Raja,2012)** بدارسـةٍ تحقيقيـةٍ، هـدفَتْ لمعرفـةِ تـأثيرِ دورِ القيادة ونمطها على أداء الأفراد في مستوياتِ الإدارةِ العُليا والمتوسطة في شركات قطاعِ الخدمات في الباكستان ، وقد تمّ جمعُ البيانات بإستخدامِ الإستبانةِ المُهيكلةِ على عينةٍ عشوائيةٍ من **(150)** من العاملينَ في مجالِ الخدمات ، وقد أظهرتْ النتائجُ أنّ الطُموحَ المُحفّز ، والتأثيرَ المثاليّ ، والإعتباراتِ الشخصية والفهمَ العقليّ، كلّها تعملُ على توجيهِ الأفرادِ وأدائهم لمستوياتِ إرتباطٍ وظيفيّ أعلى.

وفي دراسةٍ أخرى، إختبرَ الباحثُ **(Yang,2012)** تأثيرَ القيادةِ التشاركيةِ على مستوى الرضى الوظيفيّ والإلتزام المؤسسيّ لعددٍ من مُؤسساتِ العلاقاتِ العامّة، وقد تمّ فحصُ العاملينَ في هذه الشركاتِ القائمةِ في **(تايوان)** ، إذْ تمّ إختيارُ عينةٍ عشوائيةٍ قوامُها **(600)** موظفٍ من **(59)** شركةٍ في مدينةِ **(تايبيه)** .

وقد أظهرَ تحليلُ الإنحدارِ لنتائجِ هذه الدراسة ، أنّ أبعادَ القيادةِ التشاركيةِ تملكُ تأثيراً عُضوياً على مستوياتِ الرضى الوظيفيّ لموظفي العلاقاتِ العامّة ، وكذلك وجدتْ الدراسةُ إن الرضى الوظيفيّ عاملٌ مشجّعٌ ومُحفّزٌ على الإلتزامِ المؤسسيّ لدى موظفي العلاقاتِ العامةِ تحت تأثيرِ القيادة التشاركية ، وتعتبرُ نتائجُ هذه الدراسةِ مرجعاً إدارياً للباحثينَ والمدراءِ في مجالِ القيادة التشاركيةِ الحديثة .

3-2-2 الدراساتُ العربيةُ ذاتُ العلاقة :

دراسةُ (زايد ،1999) والمُعنونةُ بـ "دراسةٍ ميدانيةٍ في مجالِ العاملينَ بصناعةِ الغزلِ والنسيج بمصرَ حولَ تحليلِ تأثيرِ القيادةِ التحويليةِ في تنميةِ العاملين والتي هدفتْ للتعرفِ على الأنماطِ القياديةِ وخصائصِها المطلوبةِ لمواجهةِ التغيُّراتِ البيئيةِ الجديدة "، ولقد ضمّتْ العلاقةُ بينَ نمطيّ القيادةِ التبادلية والتحويلية (التفاعلية) وبينَ الانتماءِ التنظيميّ للعاملينَ من جهة ، ومع الرضى الوظيفيّ من جهةٍ أخرى .

وقد دلّتْ النتائجُ على وجودِ فروقٍ واضحةٍ بين مُمارساتِ المديرِ وتأثيرِها في كلٍ منَ إنتماءِ العاملينَ ومدى رضاهُم الوظيفي ، وقد كانت هذه الإشاراتُ إيجابيةً لصالح القيادة التحويلية التفاعلية ، على حساب القيادة التبادلية ، وقد عزى الباحثُ السببَ إلى قدرةِ القائدِ التحويليّ على تدعيمِ وترسيخِ مبدأ المُشاركةِ الفاعلةِ بينه وبين المرؤوسين .

ومــــنَ الدراســــاتِ الهامــــــّة محليــــاً ، تلـــــك التـــــي قــــامَ بهـــــــــا **(الطويسي والدحيات 2011)** والتي هدفَتْ إلى تحديدِ نظامِ التخطيطِ الإستراتيجيّ في المؤسساتِ الصناعيةِ الصغيرةِ في الأردن ، وإختبارُ علاقةِ هذا النظام مع أداءِ هذه الشركات. وتُعتبرُ هذه الدراسةُ من أوائلِ الدراساتِ التي بحثتْ مثلَ هذه العلاقاتِ لدى الشركاتِ الأردنية بحثاً تجريبياً ، حيث تمّ تنسيقُ البحثِ من خلالِ مسحٍ أجريَ على مؤسساتٍ أردنيةٍ صغيرةٍ تمّ إختيارُها بشكلٍ مُعلن .

وقد أظهرَتْ هذه الدراسةُ المسحيةُ نتائجاً مُهمةً تُعتبرُ حتى اليوم، مصدراً للبياناتِ ذات العلاقةِ بالتخطيطِ الإستراتيجي في مثلِ هذه الشركاتِ المحلية الصغيرة، فقد أشارَتْ هذه النتائجُ إلى أنّ مستوياتِ الإدارةِ العُليا أو تلك الإنتاجية ، تُشارِكُ بواحدةٍ أو أكثرَ من مهامّ الإدارةِ الإستراتيجيةِ كالتخطيطِ و إستخدامِ المسحِ البيئيّ والأساليبِ الإستراتيجية ، وعلاوةً على ذلك فقد وجدَتْ هذه الدراسةُ علاقةً إيجابيةً وقويةً بين إستخدامِ التخطيط الإستراتيجيّ وأداءِ الشركات.

4 -2-2 تعقيــبٌ :

يُلفَـتُ الإنتباهُ إلى أنّ كلَّ الدراساتِ السابقةِ التي تمّتْ مراجعتُها(بإستثناءِ دراسة "Schieffer, 2006" الإستدلالية) بُنِيَتْ وِفقَ منهجيةٍ وضعيةٍ (Positivisit) أي البناءُ على مدخلٍ مفاهيميّ مُسبَقٍ يتمُّ قياسُ متغيراتِ أو جوانبِ المجتمعِ المبحوثِ وفقاً له وبطريقةِ البحثِ المسحيّ (Survey Research) لعينةٍ مُمثلةٍ أو مُلائمةٍ للمجتمعِ المدروسِ وبتوظيفِ التحليلِ الكمّي، من أجل التوصُلِ إلى التعريفِ بأبعادِ المجتمعِ المبحوثِ وفقاً لذلك. ومن ثمّ التوصلُ إلى نتائجَ وإستنتاجاتٍ مُستندةٍ إلى ما تمّ تقريرُه مُسبقاً للكيفيةِ التي يتمُّ بموجبِها الإستقصاءُ والقياس .

إنّ الهدفَ منَ المُراجعةِ السابقةِ التي نُفّذَتْ دراساتُها بموجبِ منهجٍ مغايرٍ للمنهجِ الذي نفذتْهُ هذه الدراسةُ والقائمُ على المدخلِ الظواهريّ والمستندُ إلى النظريةِ التجذيريةِ والسردِ القَصَصيّ وتحليلِ الوثائقِ والمُقابلاتِ المعمّقةِ كطرقٍ منهجيةٍ مُتوافقةٍ مع المدخلِ الظواهريّ، والتي يُصارُ بموجبِها إلى تعريفِ أبعادِ الظاهرةِ بشكلٍ لاحقٍ من خلالِ إستنطاقِ مكوناتِ الظاهرةِ نفسِها، سواء كان من خلالِ العاملينَ أو الوثائق أو المعايشةِ معَ الأحداثِ ضمنَ توجهٍ بحثيّ عامٍ تُمليهِ المداخلُ المفاهيميةُ ذاتُ العلاقةِ و التي يتمُّ التقاطعُ معها خلالَ صيرورةِ البحث (هذه المنهجيةُ التي سيتمُّ تفصيلُها في الفصلِ اللاحق).

إنّ الهدفَ منَ المراجعةِ السابقةِ هو إبرازُ حقائقاً معرفيةً توصلَ إليها البحثُ الوضعيّ المعياريّ ، تُلقي الضوءَ على الركائزَ المفاهيمية للبحثِ (الإدارةُ الإستراتيجيةُ التحوليةُ والقيادةُ التشاركيةُ) ،وُتبينُ دورَهما المحوريّ والمُهمّ في تفعيلِ وتعضيدِ العمليةِ الإداريةِ والتنظيميةِ بغضّ النظرِ عن إختلافِ البيئةِ / البلدِ أو القطاعِ المدروس .

الفصل الثالث

منهجية البحـــث

3-1 المبحثُ الأول : مواضيعٌ منهجيةٌ مفاهيمية :

3-1-1 المقدمة :

تتعرض هذه الرسالة في بحثها ، لحالة تحول إداري حقيقية ، كان قد تمّ تحقيقُها بإستخدام إسلوب ونمط قيادي تفاعلي مختلف عما كان سابقاً، تحت نفس الظروف من مكان ، زمان ، أفراد ، تشريعات وإمكانات ، مع إختلاف في دور وأسلوب القيادة، والممثلة بدائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ذات المساحة الأكبر بين الجامعات في العالم.

وفي هذا الصدد وبتوجيهاتٍ من الأستاذ المشرف فقد تمت مراجعة أدبيات مناهج البحث العلمي وطرقه وأدواته ذات العلاقة بأبعاد هذه الدراسة (الإدارة الإستراتيجية ، القيادة التفاعلية) حيث كان لا بد من الوقوف مليّاً من أجل إختيار ما يُناسب هذه الدراسة من المناهج البحثية والأدوات والطرق بسبب تمايُزِها في خصائصها حسبَ الغاياتِ والأغراض الخاصة بكلٍ منها.

وعلى ذلك ، فقد أكد الباحثان **(Schiffer and Lessem, 2014:317)** مؤخراً في مؤلفهما الذي سيُنشر بدايةَ العام القادم بأنّ هنالك فارق عميق وواضح بين مفهوم منهجية البحث العلمي وطرق البحث، واللذان أكدا بقولهما **(** لقد لاحظنا أن الكثير من الطروحات النظرية في مجال البحث العلمي المتعلق العلوم الإجتماعية ، تخلط بين منهجية البحث وطريقة البحث، فبينما يدُلُّ مصطلح طريقة البحث **"Research Mothod"** على تقنيات وأدوات بحثية مثل (التجربة ، المسح ، النظرية التجذيرية) فإنّ مصطلح منهجية البحث **(Research Mothodolegy)** تدلُّ على منظورات مفاهيمية وفلسفية عميقةٍ مثل (المذهب التجريبي ، مساواة الجنسين ، الظواهرية، علوم التفسير اللاهوتي ، مدرسة ما بعد الحداثةِ ، العقلانية النقديـة) .

ويضيف الكاتبان(فإنّ منهجية البحث صعبة ومتطورة وإنقلابية الطابع فهي تغيّرُ نظرتنا للعالمِ وفهمنا للمعرفة وإبداعاتها).

2-1-3 منهجية البحث :

يعرف المنهج بأنه الطريق الذي يتبعها الباحث بغرض الوصول إلى المعرفة وفق قواعد علمية محددة . وعلى ذلك فقد عرفه المفكر عبد الرحمن البدوي بأنه (الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد التي تنظم سيرَ العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومـة). (بدر، 1996 :34)

بناءً عليه، تنهجُ هذه الرسالة في بحثها منهجـــاً بحثيـــاً نوعيـاً **Qualitative Research Approach)** والذي يمكن من خلاله فهم ظاهرة بحـثنا "إدارةُ المشاريع الزراعية في جامعة العلوم والتكنولوجيا التابعة لدائرة الخدمات الزراعية فيها" في سياقها الطبيعي ، وبدون إطلاقِ الأحكام المُسبقة حول هذه الظاهرة بعيداً عن القيودِ والحدودِ التي تفرضُها مناهج البحث العلمي الوضعي بالطرق الكمية.

ولغرض بحث هذا الموضوع كحالةٍ دراسية ، كان لا بد من إختيار المنهجية البحثية المناسبة لموضوع الدراسة على أساسِ أنّها ظواهرية الطابع والإيقاع ، فكـان إعتمـاد الباحـث على المنهجيـة الظواهريـة **(phenomenological Metholdolgy Approach)** كمدخلٍ والذي يستخدمُ على أساسه الباحثُ كافـةَ الأدوات المتاحة له لدراسة الموضوع بطريقة قصدية واعية ، وذلك عملاً بمبدأ " ليس هنالك موضوع بدون ذات".

لقد أسس لهذا المنهج (مذهب الظواهرية) العالم **(Hussrel)**، والذي وضع الإفتراضات الرئيسية لمذهب الفينومنولوجية على النحو التالي:

- الإمتناع عن إصدار أية أحكام فيما يتعلق بموضوعية الدراسة.
- إعتبار موضوع المعرفة نفسه على أنه وعي وليس وجوداً حقيقياً تجريبياً.

بناءً على ما تقدم ، فإن موضوع هذه الدراسة يستوجب إستخدام منهج يراعي خصوصية هذه التجربة وأحداثها على أنها ظاهرة، لا يمكن قياسها والتحقق من

تفاصيلهـــا ، وتأطير حيثياتها المتعلقة بجوانب فنية وبيئية وثقافية على مر سنوات تزيد عن الخمسة عشر عاماً بالطريقة النمطية للبحث العلمي القائم على الوضعية (Positivisim) وأساليب قياسه الكمية، سيما وأن جوهر موضوع الدراسة يرتكزُ أساساً على ما حدث من تغيراتٍ مادية وحقيقية على حيثيات القيادة ، والتي هي بدورها تقوم على عواملَ نفسيةٍ وإجتماعية وسلوكية، تحتاج إلى سنوات طويلة من الأخذ والرد والمحاولة والتجريب، بصفتها النسبية المتغيرة ، والتي لا تلتزم بالمطلق طريقاً.

ولأنها – القيادة – جملة أفكارٍ تصورية وتخيلية في ذهن القائد أو الشخص المعني نفسه ، يفهمُها بطريقته التي قد تختلف عنها لدى زملائه ، فإنّ منطلقات ومبادئ المنهج الكمي في البحث العلمي لن تسطيع الوصول إلى هذه التصورات والأفكار في ذهن صاحبها، ولن تُعطي تفسيراً دقيقاً لسلوك الفرد حيال موقف أو حالة ما.

لذلك فإنّ الظواهرية ، والتي تتوجه في نهجها وأدواتها نحو الموضوعِ لدراسته وبحثه من جميع جوانبه بالطريقة التي هو عليها فعلياً، تنسجمُ مع موضوع دراستنا هذه.

ولأنه ليس من المعقول فصل الباحث في مثل هذا النوع من المواضيع البحثية الإجتماعية ذات الطابع الإنساني عن موضوع البحث ، فإنّ إستخدام المدخل الوضعي (Positivisit) القائم على تحييد الباحث بإعتباره عنصراً خارجياً، أمرٌ غير عملي وغير واقعي، بل على العكس تماماً، إذ أنه على الباحث الإنخراط التام في موضوع الدراسة، من أجل الوصول إلى فهمٍ كاملٍ لمجريات الأحداث بغية تقديم معلومة دقيقه تُحاكي الواقع و يُمكنُ الأخذ بها والبناء عليها. (الرشيد، 2010)

ولحسنِ الحظ ، وممّا يجعل المدخل الظواهريّ أكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، أنّ الباحثَ هو نفسه صاحب التجربة – أي هو الذي عايش الظاهرة المدروسة – حيثُ يصبحُ بالإمكان الإقتراب من الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة أكثر مما لو كان الباحث شخص آخر يرصد الظاهرة المدروسة دون معايشته لها .

ومن بين الطرق البحثية النوعية في العلوم الإدارية النظرية التجذيرية (Grounded Theory Method) والتي تعتمدُ على طريقة جمع المعلومات الأساسية وتصنيفها وتحليلها بعد التحققِ من صحتِها وذلك بالرجوعِ إلى الحيثيات الخاصة بالظاهرة مدار البحث ضمن سياقاتها الطبيعية ، والتي رأى الباحث أنها تتوائم مع طبيعة وخصوصية موضوع دراسته ، علما بأنه قد تم إسنادُ هذه الطريقة المنهجية إلى تقنية السرد القصصي (Story Telling Method) كأسلوبٍ إستقصائي وإيضاحي (demonstrative). إذ توضّحَ للباحث ومن خلال توجيهات الأستاذ الدكتور المشرف على البحث ومما قرأه وتحصّل عليه، حول إستخدام طريقة السرد القصصي في البحث العلمي ، أن هذه الطريقة الإستقصائية التوضيحية أصبحت اليوم منهجاً من مناهج البحث التفسيري (Intrepretive) في الدراسات الإدارية الحديثة، وذلك أن إستخدام طريقة السرد القصصي تمكنُ الباحث من إستقصاءِ جوانب عميقة في الظاهرة المدروسة التي تتمحور حول سلوك الأفراد والذي يتحدد من فهم المغازي والمضامين والمعاني التي تدور في خلد هؤلاء الأفراد ضمن ظروف محددة الزمان والمكان والأحداث والتي أمكن التأكيد عليها بإفاداتهم الموثّقة من خلال المقابلات الشخصية المعمقة.

كما وجد الباحث بأن دراستَهُ هذه، تتركز على حالة إداريةٍ واقعيةٍ ومعمّقة والمتمثلةُ بحال إدارةِ المشاريع الزراعية التابعةِ لدائرة الخدمات الزراعية بالجامعة خلال فترةٍ زمنيةٍ طويلةٍ ومحددةٍ، وبالتالي فقد إستقر الرأيُ على أن أسلوب وطريقة دراسة الحالة Case study Method)) سيُعمّقُ من فَهمِ هذه التجربة ويخدم موضوع بحثها .

مما تقدّمَ ، عمدَ الباحثُ على المواءمةِ اللازمة بين عدد من مكونات مناهج البحث النوعي التي رأى أنها تناسب وتلزم خصوصية دراسته، لتكون ركائزاً لهذا البحث.

3-1-3 ركائز البحـــث :

تتعدّدُ مناهجُ البحث العلمي وتتنوع ، إعتماداً على تعدّدِ أنواعِ المواضيع البحثية، مما يستوجب على الباحث التمحيص الدقيق فيما بين هذه الأنواعَ الممنهجةَ بغية إختيار ما يتناسب مع طبيعة وخصائص بحثه .

ففي هذه الرسالة التي تتناول موضوعاً ذي أحداثٍ ظواهريةٍ ، ذات طابع تأويلي وتفسيري ، كان لابد من إعتماد منهج وصفي شمولي ، يمكننا من الإحاطة الكاملة بأركان موضوع الدراسة "دور القيادة التفاعلية التشاركية في الادارة الاستراتيجية التحولية لمزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا" ضمن سياقاتها الطبيعيـــــة خلال الفتــرة (1998 – 2012) ، ومن جهة أخرى فإن هذا الموضوع يمتاز بكونه وصفياً ونظمياً يمكن توظيفه بإعتماد معيار محدد أو أكثر، والتي يمكن موائمتها مع الظاهرة مدار البحث .

وبناءً على ما سبق ، فإن جملة هذه الخصائص ترمي بظلالها على منهجية بحثية نوعية ، فكان إستخدام النظرية التجذيرية (Grounded Theory) كطريقة بحثية موسعة كما سيرد شرحه تالياً .

كما تمّ إستخدام تقنية السرد القصصي كطريقةٍ عملية في محاولة لتجميع أركانِ و مفاصل وحيثيات الموضوع ، لكونهِ إمتدّ لما يزيد عن خمس عشرة سنة، واكبتْها مجموعةً كبيرة من المتغيرات .

وبما أنّ موضوع بحثنا ، يتمحورُ حول مجموعة أفراد معينين وفي زمان ومكان محددين ، فإن خصائص دراسة الحالة تنسجم مع هذه الظروف من الناحية العملية والنظرية على حد سواء .

وبناءً على ما تقدم ، يمكن القول بأن موضوع البحث يرتكز على أربعة ركائز بناءً على خصوصيته وطبيعته المرتبطة بسلوك وتوجهات الأفراد ، وهـــي :

- البحث النوعي كإطارٍ مفاهيميّ، ومنهجيةِ الظواهرية .
- النظرية التجذيرية كطريقةٍ بحثيةٍ ونوعيةٍ موسعة .
- السردُ القَصَصيّ كأداةٍ تقنيةٍ وعملياتيةٍ .
- أسلوب دراسة الحالة والتي تلتقي بخصائصها وأدبياتها مع موضوع الدراسة بوصفها حالة خاصة .

لقد عمد الباحث إلى التركيز على أساليب البحث النوعي ذات العلاقة بموضوع الرسالة ، والتي توجب عليه إستخدامها في إطار سعيه لتوصيف الظاهرة المدروسة وفهم حيثياتها ضمن سياقها الطبيعي ، وذلك من خلال إستطلاع آراء الأفراد المشاركين في هذه الظاهرة ، والتركيز على أحداثها ومجريات الأمور فيها للوصول إلى وصف دقيق وفهم عميق للمعاني التي يعتقدون بها والتي حددت بموجبها سلوكهم وتوجهاتهم ، لتكتمل أحداث القصة ضمن زمان ومكان محددين .

وفي هذا السياق وجد الباحث ـ وبتوجيه الأستاذ المشرف ـ أنه لا بدّ من إستخدام النظرية التجذيرية (Grounded Theory) كطريقةٍ بحثيةٍ يُمكنُه من خلالها إنشاء مدخل تحليلي لمجموعة المعلومات التي سيجمعها ويربط فيما بينها، وصولاً إلى بناءٍ متكاملٍ واضحِ المعالم ليكونَ كنظريةٍ للظاهرة والتي تمتد جذورُها وأساساتُها للمعلومات الأساسية التي جُمِعتْ من نفسِ الأفراد ذوي العلاقة بمشكلة البحث وجوهره .

وهنا فإنّ الباحثَ قد نهجَ نهجاً إستقرائياً (INDUCTIVE) إذ بدء بجمعِ البيانات الأوليةِ ومن ثم عمدَ إلى بناء نمط أو نسق باتجاه تكوين صورة متكاملة البناء ليتمكن في نهاية الأمر من مقاربتها للنظرية التي تمت صياغتها في محاولة لتفسير هذه الظاهرة .

كما أن الباحث وجد أنه لزاماً عليه إستخدام إحدى التقنيات كأداةٍ (Technique) لعمله هذا ، فكانت أداة السرد القصصي (Story Telling) وذلك بالنظر إلى خصوصية هذا البحث ، الذي تدور أحداثه الحقيقية في مكان وزمان محددين ، وبين أفراد معينين، كما سيرد ذلك لاحقاً ، ولذلك كان لا بد من إفراد فصلٍ خاص لسرد هذه الأحداث على شكل قصة ، أجهد الباحثُ نفسَه بالخوض في تفاصيلٍ رأى أنها ضرورية وقد تخدم موضوع دراسته .

وبما أن هذا البحث نوعياً وذي خصوصية ، فإن الباحث قد وجد أنه لابد من إستخدام أسلوب دراسة الحالة (Case Study) ضمن عمله هذا، إذ أنه لم يكنْ في خَلَدِ الباحث السعي بإتجاه نتائج ومخرجات بغية التعميم ، وإنما توفير ما يمكن من البيانات اللازمة لتحقيق أقصى درجات الفهم لموضوع الدراسة والظاهرة مدار البحث.

وأخيراً ، فلقد عمد الباحث لجمع ما توافر لديه من بعض الوثائق ذات العلاقة بموضوع دراسته ، والتي يمكن الإستشهادُ بها والإستدلال من خلالها على حقيقة ما جرى من تحوّل في دائرة الخدمات الزراعية التي تتبع لها مزارع جامعة العلوم ، والتي أعطت على شُحّها ، بعداً توثيقياً مهماً من ناحية يمكن الإسترشاد به ومن خلاله للوصول إلى صورةٍ شاملةٍ قابلةٍ للقراءة والفهم ، كما أعطت بُعدا تصديقياً (Validation) لما تم التوصل إليه من مخرجات بحثية من ناحية أخرى .

1-3-1-3 : البحث النوعي :

تشير العديد من المراجع المختصة ، إلى إعتبار أن البحث النوعي الطريقة التي ينهجها الباحث في السياق الطبيعي ضمنَ موقفٍ معين ، حيث يعمل الباحث على إعتماد مصادر جمع البيانات البحثية سواء من المقابلات مع الاشخاص المعنيين أو الملاحظات أو الصور أو الوثائق ، ومن ثم يتمّ تحليلها بطريقة إستنطاقيةٍ وإستقرائية، مع التأكيد على المعاني والمفاهيم التي يتحصل عليها الباحث من مصادرها .

لقد حدد الباحث (**Creswell, 1998**) مفهوماً للبحث العلمي النوعي على أنه (عملية تحقيق للفهم ، مستندة على التقاليد المميزة لمنهج البحث العلمي، والتي تقوم بالكشف عن مشكلة إجتماعية أو إنسانية. ويقوم الباحث بعد ذلك ، ببناء صورة شمولية للموقف ، فيحلل المفاهيم والمعاني ، ليضع تقريراً يفصل فيه وجهات نظر المشاركين من الحالة المبحوثة ، ليخلص الى توصيف وحل لمشكلة البحث في موقفها الطبيعي) .

هذا ويختص البحث النوعي في العديد من التخصصات الأكاديمية التي تهدف إلى التعمق بفهم سلوك الانسان ، والعوامل التي تؤثر على هذا السلوك، ومنها علوم الإدارة وأبحاث السوق . فالأسلوب النوعي في البحث يركز على أسباب وكيفية إتخاذ القرارات، ولا يقتصر فقط على إجاباتٍ كميةٍ تتعلق بماذا وأين ومتى، ومن هنا فإن الباحث الذي يعتمد على البحث النوعي أسلوباً لبحثه ، عليه أن يركز على عينةٍ صغيرةٍ ومُحددة بدلاً من العينات الشاملة القطاعية الكبيرة.

هذا ويمكنُ القولَ بإعتبار أن البحث النوعي منهجيةُ بحثٍ تركزُ على وصف الظاهرة للوصول الى فهم أعمق ، وهنا يبرز الإختلاف عن البحث الكمي الذي يركز على معرفة الأسباب أو النتائج مستنداً على ركائز عدَدِيّة ، لذلك فإن البحث النوعي يركز على الجانب العملي والمفاهيمي لمشكلــة البحث ، بخلاف البحث الكمي الذي يركز على بيان الأسباب والنتائج لمشكلة البحـث. (Bogdan and Biklen, 1998)

ومن الجدير ذكره ، بأن البحث النوعي قد سُمي بعدة مصطلحات تعبيرية، منها البحث التفسيري وذلك نظراً لأنه لا يقتصر دوره على وصف الحالة وإنما يركز على تفسيرها وتحليل عناصرها وأسبابها . كذلك يطلق عليه البحث الطبيعي لكونه يُعني بدراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي . كما أن البحث النوعي يختلف عن البحث الوصفي المعياري والذي يعتمد على الأرقام والإستبانات والتحليل الإحصائي كوسائل كمية. (Gay, 1996: 206)

وبالنظرِ إلى تنوّع أهداف البحث النوعي وإتّساعِ أُطره وشمولية مرتكزاتــه ، فأنه يستطيع تقديم خدمة البحث والإستقصاء والتحليل للكثير من المشاكل والظواهر ، وسبرغورها وتحديد معالمها الحقيقية ، وتقديمها كحالاتٍ دراسية يمكن الرجوع إليها عند الضرورة، مما يجعل للبحث النوعي أشكالاً عديدة، تجمعها وحدة هذا الأسلوب ألا وهو الوصول إلى فهمٍ أكبر وأعمق لسلوك الأفراد وتوجهاتهــم ومفاهيمهم ، وتوصيف المعاني الخاصة في أذهان هؤلاء الأفراد والتي تدفعهم لإنتهاج سلوك ما .

إنّ الإختلاف الأيدولوجيّ بين الطرحين (الكمي والنوعي) لمناهج البحث العلمي ، يتموضعُ في أن الطريقة الكمية لا تُعير وزناً لخصوصية تعقيد السلوك البشري ، في حين أن الأسلوب النوعيّ يرى أن سلوك الفرد معقّد بشكل لا يمكن فهمه وتحديد دوافعه بالطريقة الكمية التي تعتمد على ثوابت رقمية لا يُمكنُ الإعتماد عليها لتوصيف حقيقة سلوك الانسان بالرجوع إلى نظرية تمّ إعتمادها بشكل مسبق ، ومن ثم الإنطلاق بتفسير هذا السلوك وتعميم هذا التفسير كطريقة للتنبؤ مستقبلاً ! .

إنّ الإعتماد على هذه الطريقة ذات الطرح المحدود من خلال مفهوم واحد (السبب – النتيجة) سيحد من قدرة الباحث على الغوص العميق في الظاهرة ويمنعه من الإحاطة الكاملة بأبعادها ، مما يجعله قاصراً عن تقديمِ توصيفٍ صحيحٍ ودقيق للظاهرة المبحوثة تقتربُ من الواقع الحقيقيّ لها ، الأمر الذي يفقدُ البحثَ معناهُ ويفرغه من مضمونِهِ .

لقد بات من الواضح أن الطريقة التقليدية في البحث الكمي ، بمحدداتها وقيودها، غير مرضية لعجز في ركائزها البنيوية وعيب في أبعادها المفاهيمية (من المعروف أنه قد تم تساؤل وتقويض العديد من الإفتراضات المحورية للمنهج الوضعي مثل: حيادية الباحث، وحيادية اللغة، وأن الحقيقة موجودةٌ خارجَ سياقِ التفاعل الإنساني المكون للحقيقة في الظاهرة المبحوثة، والمعيارية والشمولية وعدم إيلاء البعد الثقافي الدور المحوري في تكوين الظاهرة البحثية ، وعدم النسبية ، والموضوعية المطلقة، وغيرها) . ويظهر ذلك جلياً لدى دراسة الظاهرة الإجتماعية على إختلاف قطاعاتها العلمية والعملية والتي (و أعني الظاهرة الاجتماعية) لا تتواءم مع طريقة التفسير الكمي والرقمي أو التحليل الإحصائي المعياري .

وبما أن الإنسان إبن بيئته، فإن سلوكه يتأثر بعناصر هذه البيئة وتأثيراتها المتداخلة، مما يجعل الأسلوب النوعي بخصائصه أكثر فعالية و قدرة على تفسير هذه الظواهر السلوكية ، بأعتماده على السعي نحو تفسير شامل للحالة ككل بما فيها مشكلة البحث أو الظاهرة المدروسة . كما أنه يذهب لأبعد من ذلك في تفسير الطريقة الكيفية العملية لصيرورة الأحداث وما آلت إليهِ من مآل ، مروراً بشعور الأفراد المعنيين بموضوع البحث وإستطلاعِ آرائهم وتوصيف المعاني التي في أذهانهم والتي تحدد سلوكهم وتوجهاتهم . (Gay, 1996:208)

2-3-1-3: النظرية التجذيرية:- Grounded Theory Method

تُعتبر النظريةُ التجذيريةُ أسلوباً نوعياً تم تطويره من قِبَل الباحِثَين(Glaser & Strauss, 1967) في نهاية الستينيات من القرن الماضي ، إذ كانا يركزان في طرحهما على ضرورة تطوير نظرية عن الظاهرة المدروسة ، على أن تكون هذه النظرية مستمده من البيانات الأولية التي يجمعها الباحث ، وتعود بجذورها إلى أساس الظاهرة مدار البحث .

إن النظرية التجذيرية كطريقة بحثية (Method) تعتبر عملية تكرارية مُعقدة، حيث يعمد الباحث إلى إستنطاق الظاهرة بأسئلةٍ كيفيةٍ تدور حول سبب سلوك الأفراد بالطريقة التي سلكوها ، وكيفية تأثر الأفراد بالأحداث وعناصر البيئة المحيطة بهم ، وكيفية تكوّن إتجاهات الأفراد وآرائهم وقناعاتهم حيال المواضيع المشتركة ، وسبب إتخاذ الثقافات الإنسانية أشكالاً بعينها . وإن إعتمادَ الباحث على هذا النوع الإستقرائي من الأسئلة سيولد مداراتٍ أوسعَ من الأسئلة ، وذلك كلُّهُ بهدفِ جمع الكمّ الكافي من المعلومات الأولية التي تساعده في تحديد المفاهيم والمعاني الأساسية للموضوع المبحوث، ليصار بعدها لعملية تشكّلٍ بنائيّ أوليّ توضح الروابط بين المفاهيم والمعاني من جهة، وبين المعلومات التي تم جمعها من جهةٍ أخرى .

إنّ هذه المرحلة قد إستغرقت وقتاً ليس بقليل ليبدأ بعدها عملية التدقيق والإستخلاص ، والتي أدّت إلى توجه العمل برمته إلى مفهوم القيادة التفاعلية وآلية عملها ومدى نجاحها في إدارة الأزمات ، والتكيف مع البيئة وتحقيق الأهداف المنشودة والمصاغة بشكل موضوعي وعلى أسس علمية وواقعية ، حيث أمكن بالنهاية توصيف الظاهرة المبحوثة في موضوع الرسالة بشكل مفصل وواقعي .

وهنا وجد الباحث انه لا يمكن وصف وتجسيد موضوع رسالته وتحليلها وفهم مضامينها ضمن السياق الإجتماعي والحقيقي والطبيعي ، إلّا من خلال هذه النظرية

التجذيرية كطريقة منهجية بحثية ، والذي يمكن من خلالها السير باتجاهين يخدمان خصوصية هذا البحث وهما الاسلوب الاستقرائي (Inductive Method) ، حيث إعتمد الباحثُ على ذاكرته في تفسيرِ ما شاهَدَهُ من وقائعَ سُلوكية لفريق العمل داخل دائرة الخدمات الزراعية ، وأحداثها المفصلية ذات العلاقة بتوجهات هؤلاء الأفراد وطريقة تعاملهم مع مختلف القضايا المهمة لضمان نجاح الخطط المرحلية (الموسمية) وبالتالي تحقيق الأهداف الثانوية والرئيسية المطلوبة ، وذلك كله بغية معرفةِ الطريقة المُناسبة لإشراكهم في العمل وتحفيزهم لإنجازه ، كل حسب طبيعته وسلوكه وقناعاته .

ولغايات هذا البحث ، فإن هذه الملاحظات التي أمكن للباحث - وهو المشارك المحوري في هذه التجربة – سردها في فصل خاص ،أن يبني عليها على إعتبار أنها إفتراضات أولية ، وبالتالي السير بإتجاه إختبارها والتحقق منها ومن درجة صحتها بطريقة مباشرة ، من خلال المقابلات المفتوحة مع هؤلاء الأفراد أو المشاهدات الحسية التي لمسها الباحث فيما مضى أو بطريقة غير مباشرة من خلال الإستنتاج والإستدلال حسب خبرته ومعرفته بتفاصيل الأحداث ومجرياتها .

وفضلا عن الطريقة الإستقرائية آنفة الذكر، تمّ إتباع طريقة الإستقصاء (الإستنباط Deductive) من خلال السرد، والتي تركز على كيفية النظر للظاهرة المبحوثة بهدف إستخلاص النتائج وتحديد المعاني والمضامين، وإمكانية الإستدلال بها - بعد توجيهها في السياق البحثي - لفهم وتحليل الظاهرة مدار البحث بشكلها الحقيقي والواقعي . **(العرابي، 1990: 20-21)**

ولحسن حظ الباحث ، أنه كان قد إنغمس في أحداث موضوع الدراسة ، بصفته أحد العاملين اللذينَ تسلسلوا في إدارة المشاريع الزراعية في الجامعة حتى أصبح مديرها، مما مكّنه من معرفة الأفراد وتوجهاتهم وثقافتهم التنظيمية ، وأنه لما كان الباحث عاملاً زراعياً بينهم فقد عرفوه وقبِلوه ، مما أمكنه إستغلالَ ذلك كله في إحداث تحولات مفاهيمية قيميّة أثّرتْ على توجهاتهم وقناعاتهم، والتي أمكن توظيفها كجهدٍ جماعي نحو تحقيق أهداف العمل لاحقاً.

3-3-1-3 : أداة سرد القصص Story Telling Technique :

تعتبر طريقة وأسلوب السردِ القَصَصيّ منهج مهم وفعال في مجالات البحوث العلمية المتخصصة بالإنسانيات كعلم الإجتماع والسلوك الإداري ، وأن العديد من الدراسات قد وثّقتْ فوائد سرد القصص كطريقةٍ فعالة في البحث العلمي النوعي لقدرتها وتعدد خصائصها التي تمكنها من الإحاطةِ بالأحداث المختلفة والإعتبارات التفصيلية ذات العلاقة بتوجهات وسلوك الأفراد والأشخاص وخصوصيتهم النفسية والثقافية ، وذلك لتجسيد الحقيقة كما هي ونقلها للمهتمين بسبرغور هذه الوقائع من قصص نجاح للأستفادة من دلالاتها والبناء على نتائجها مستقبلاً. (Gabriel, 2000)

وقد لاحظ (Gabriel, 2000) في دراسته بأن سرد القصص يمكن أن يكون أداة فاعلة لتحرير الخبرة والطاقة الكامنة للعاملين في المنظمة ، وقد أورد الكاتب بأن المقابلات الشخصية وجهاً لوجه يمكن أن تلقي بظلال كافية على العناصر المختلفة لمجتمع القصة في المنظمة (مجتمع الدراسة) ، بما فيها من منظورات متعددة لعناصر هذه المنظمة . كذلك فأنها تنمي الفهم المتبادل بين الأفراد وتعمل على ربط الأجزاء المتباعدة من خلال ثقافة تنظيمية مشتركة . وأخيراً فأن طريقة سرد القصص تعد وسيلة ناجحة لتعليم الأفراد الطرق العلمية المناسبة في السياق التنظيمي. وبالمجمل فإن أسلوب سرد القصص يمكن أن يكون أداة بحث إداري قوية تمكن المدراء من تنمية وتطوير سلوك التابعين وأخلاقهم، وتوجيهم نحو أداء أفضل من خلال ربطهم بالذاكرة المؤسسية، كما يمكن أن يستخدمها الباحثين في مجال الإدارة والإجتماع لتوثيق وتجسيد ونقل مغازي ومضامين وقائع وقصص نجاح تؤدي إلى حفز وإلهام الآخرين .

ويرى الباحثون الإجتماعيون والإداريون أن للأستقصــــــاء السردي Narrative (Inquiry) دوراً مهماً في مجال العلوم الإدارية والتي تتمحور حول الأفراد وسلوكهم ومفاهيمهم ، وذلك أن هذه الطريقة تركز على تفسير الأحداث التي تدور بين الأفراد، والتي تتحدد أصلاً من خلال فهم الصورة الذهنية لهؤلاء الأفراد والمعاني والمضامين

التي يحملونها تجاه المواقف الإجتماعية والتي يتحدد على أساسها سلوكهم حيال هذه المواقف .

وكما ورد في (السالم ، 2012 نقلاً عن Ospina and Dodge, 2005) أنه باتَ من الثابت اليوم أن إستخدام طريقةِ السردِ القصصيّ كمنهجٍ بحثي، أمر مجازٌ علمياً لإستقصاء وسبرغور أحداثٍ معينة يسردها الأفراد العاملون في المنظمات التي يعملون بها ، في محاولة لتحديد مشاكل العمل الإدارية المتنوعة أو تحديد معاني ودلالات إدارية خاصة أو تقديم حلول وأفكار .

هذا ويرى الباحثُ أنّ بأمكانه وبأستخدام طريقة السرد القصصي أن يُجسّدَ أحداث وتفاصيل تخص موضوع دراسته للقيادة التحويلية التبادلية التي كان هو العنصر الرئيس الفاعل بها داخل دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، حيث عمل على بحث وإستقصاء مضامين الأفكار والمعاني التي تشكل قناعات الأفراد العاملين معه ، وما هي دلالات هذه المعاني والتي شكلت سلوكهم وحددت طريقة تعاملهم حيال أحداث ومواقف وظروف مرحلية زمانياً ومكانياً ، والتي أمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي كانوا يعلمون بها مسبقا، ويشاركون في تنفيذها، والتي أدت إلى نجاح هذه الدائرة بعد أن أخفقتْ كما سيتم توضيحه لاحقاً. وهنا – حسبما يرى الباحثُ – يكونُ بحثُه قد حقّق واحداً من أهدافه ، ألا وهو تفسيرُ ما حدث ضمن السياق الطبيعي للأحداث.

وكذلك فقد ورد في (السالم،2012 نقلاً عن Ospina and Dodge 2006, 2007) أن أساس هذا المنهج البحثي النوعي ، يعود إلى نظرية المعرفة البنيوية ، والتي تقترح أن الإنسان يعرف العالم من خلال بناء طريقة مهمة في سياق التفاعل مع الآخرين ، وليس عن طريق التنبؤ أو الحكم المسبق أو المراقبة الظاهرية للواقع الخارجي ، وأن الطريقة السردية تقوم على الأسس التالية :-

- إن النهج السردي البحثي هو طريقةٌ تأسيسية ، يُرسي بناؤها الباحث لهدف محدد في بحثه ، مستنداً على أحداث معينة ضمن سياقات محددة، ليستطيع من خلال ذلك

تجسيد هذه الأحداث وتقديمها كصورة مكتملة البناء لتعطي معنى للعلاقات والمفاهيم الإجتماعية التي شكلت الأحداث والوقائع .

- إنّ الإستقصاء السردي يركز على تفسير وتحليل القيم والعقائد والمعاني، والتي ترتبط بالحدث الإجتماعي الظرفي ، وحسب محددات ظرفية زمانية ومكانية وفي سياق محدد .
- إن طريقة السرد القصصي هذه ، تعمل على نقل خبرات وتجارب الآخرين ضمن سياق طبيعي وحقيقي ، مما يسهم في إثراء المعرفة الإدارية ويسهل تناقلها والإستدلال بها عند الحاجة .

وبناءً عليه ، فإن الباحث يرى أن الحالة المدروسة والمتمثلة بالقيادة التفاعلية في إدارة المشاريع الزراعية في جامعة العلوم والتكنولوجيا التابعة لدائرة الخدمات فيها ، تشتمل على الأسس آنفةِ الذكر ، مما يوفر فيها شروط السرد القصصي المجسّدِ للبحث الإستقرائي بإعتباره بحثاً نوعياً متفرداً ، فموضوع بحثنا يحمل جملة كبيرة من الأفكار والمعاني والسلوكيات الفردية والقناعات والصور الذهنية، والتي تعكس واقعاً إجتماعياً وإدارياً وتنظيمياً متداخلاً بجوانبهِ الثقافية التي يمكن أن تفسر سلوك الأفراد ، وتوضح المعاني التي في خلدهم ، وتعكس على تجاربهم التي سردوها في مقابلاتهم المفتوحة والمعمقة والتي أمكن بعد جمع أركانها المهمة تفسير كيفية تأثيرها فيهم لتحديد سلوكهم وتأثيرها فيمن حولهم ضمن علاقاتهم الداخلية مع زملائهم ،وبالتالي إمكانية توفير صورة شاملة يمكن الإستدلال بها مستقبلاً .

لقد تمّ إستخدام وسيلة المقابلات المعمقة لجمع البيانات وتحليلِها إستناداً إلى السردِ القَصَصيّ ، وبالتالي يرى الباحثُ أنّ في هذا الإتجاهِ خروجاً عن المألوفِ ممّا يُقدّمُ إسهاماً نوعياً ومعرفياً مُهماً في الدراساتِ الإدارية .

كما أنّ إستخدامَ مثل هذه الطريقة البحثية ، سيُغني موضوعَ الدراسةِ (القيادةِ التفاعليةِ) بمنظوراتٍ واسعةٍ ومتقدمةٍ من حيث الفهمِ والتمحيص ، سيّما

وأنّ موضوعَ القيادةِ شائكٌ ويشتملُ على كثيرٍ من التداخُلاتِ كونه يتموضَعُ حولَ الأفراد وسلوكهم .

وهنا يرى الباحثُ ، أنّه وبالرغمِ من محاولتِهِ التركيز على الأفراد المعنيين في أحداثِ موضوعِ الدراسةِ بهدفِ عدم صبغ الموضوع بأفكارِهِ الشخصيةِ ، إلّا أن لأفكارِ الباحث وقناعاتِهِ دوراً محورياً ، وذلك أنه كان يلعب دور الموظف ثم المدير الذي شارك في تحديدِ الخلل الفنيّ والعيبِ الإداريّ وبادرَ بنفسِه مع زملاءٍ ورؤساءٍ بوضعِ تصوراتِ إستشرافية من جهة، وتولّى تنفيذ هذه الرؤى من جهةٍ أخرى .

وهنا تجدرُ الإشارة إلى أنّ آراءَ الأفرادِ المُنخرطينَ في موضوعِ الدراسة ، أداةُ بحث مُعتبرةٌ، لما تقدمه من رؤية مختلفة يمكن النظر من خلالها للحقائقِ بمنظور مختلف عن المعاني القديمة ، مما قد يساعد على تكوين منظور مختلف عنها ، والذي بدوره سيؤدي الى فهم المعاني الناظمة لقناعات الآخرين وسلوكهم في المنظمة بطريقة أكثر واقعية وصحة.

وقد وردَ في (السالم،2012) أنّ إستخدامَ البُحوث التفسيرية (Intrepretive) في حقل الإدارة تزايد، والذي بات ميداناً لأساليبِ البحث المختلفة، ممّا سيكون له آثار إيجابية على إخراج أبحاثٍ ذات جودة وقيمةٍ علميةٍ وعملية في حقل الإدارة ، وإنّ هذا التطوّر في مجال البحث الإداري ، يتناغمُ مع التطورات الكبيرة الحاصلة في الحقول التطبيقية الأخرى ، مما يُهيئ الأرضيةَ اللّازمة لسدّ الهوة بين أنواع العلوم ، وبما يحقق الفائدة المرجوة للبحث العلمي في محاولتها للمواءمة بين النظرية والتطبيق.

4-3-1-3: أسلوب دراسة الحالة : Case Study Style

أسلوبُ دراسة الحالة واحدٌ من أساليب البحث العلمي ، ومفاده إجراء عمليات تقييم وإختبار معمق لوضعٍ أو ظاهرةٍ معينة من خلال سبر غور مفاصلها وأركانها وحيثياتها بإستخدام الوسائل المُتاحةِ والمناسبة لهذه الحالة بعينها .

وعلى الرغم من تعدّد الأهداف الجزئية لوسائلِ الدراسة هذه، والتكتيكات المتبعة بها ، إلا أنها تبقى ضمن سياق وهدف محدد، وهو الوصول إلى فهمٍ كاملٍ ومعمّق لحالة الدراسة بعينها ، والتي قد تكون حدث ما أو شخص معين أو قصة عائلية أو قسم في دائرة . وفي كل الحالات تركزُ هذه الطريقة على دراسة الحالة ضمن خصوصيتها وسياقها الطبيعي بغية تجسيدها بشكل واقعي ، وتركيز النتائج والتحليل والتوصية في هذه الحالة وعدم الإكتراث بتعميم مخرجات الدراسة .

ويُظهِرُ هذا النوع أو الأسلوب من البحث العلمي ، تمايزاً واضحاً عن أساليب البحث الكمي والذي يعمل فيه الباحث على متغيرات البحث لمعرفة الأثر الناتج عنها ، والذي يحدد عينة البحث ويعتبرها مُمثلة لمجتمع الدراسة .

إن أسلوبَ دراسة الحالة يُركز في بحثه على الفرد نفسه ، أو القسم المعني كحالة دراسية ، من خلال تحديد سمات هذه الحالة المدروسة ، بغية الوصول إلى الوصف الحقيقي لما حصل وتحليله بدقةٍ في محاولة لفهمهِ بشكلٍ عميقٍ وواقعي ضمن ظرفه الطبيعي ، وبالتالي إمكانية توصيف ما حدث في هذه الحالة المدروسة بعينِها ، وبشكلٍ يمكنُ البناءُ عليه أو الرجوع إليه عند الضرورة .

ومن خصائصِ هذا الأسلوب الشموليةُ، والتي يقصد بها شمول البحث لكافة جوانب الحالة المدروسة، وعدم الإقتصار على جانب واحد وترك الجوانب الأخرى، حيث يَعتبِرُ هذا الأسلوب أن الحالة الدراسية كلٌ متكاملٌ، لا يجوز تجزئته عن بعضه، نظراً للتداخلِ والتأثيرِ البيني بين الأجزاء والجوانب المختلفة الواحد مع الآخر، وأن إقتصار الدراسة على جانبٍ وإغفال الجوانب الأخرى، سوف لن يمكن الباحث من الوصول إلى الفهم الكامل والصحيح لمجريات أحداثِ هذه الحالة، سيّما وأن العنصر الأساسي بها - كما ذُكِرَ سابقاً - هو الأسلوب الإنساني، الذي يؤثر ويتأثر بعناصر البيئة المحيطة.

كما أنه يلزم لإتمام عمل متكامل ضمن هذا الإسلوب البحثي (دراسة الحالة) تعدد مصادر المعلومات الخاصة بحالة الدراسة هذه مثل: الوثائق، المقابلات والملاحظة ،

وذلك بهدفِ تجميعِ أكبرِ قدرٍ من المعلوماتِ والحيثيات اللّازمة، ومن ثم ربط أركانها وبنائها بشكل يتيح للباحث توصيف وتجسيد الصورة الحقيقية لما حصل فعلاً.

ونظراً لأهمية هذا الأسلوب والذي كان لزاماً على الباحث الإلمام به، فلقد تم مراجعة عدة كتب ومقالات ذات علاقة بهذا المنهج البحثي في محاولةٍ لفهمه (أذكرُ منها Yin,2003) إبتداءً من مفهومِ الحالةِ بوضعِها المُرتبطِ بالشيءِ - أي الحدثِ - ثمّ الزمان والمكان اللذان وقع فيهما الحدث.

كما إطّلع الباحثُ على خصائص ومزايا أسلوب دراسة الحالة والتي تركز على إثارة أسئلة كيفية ونوعية مثل: لماذا، كيف، ماذا ... الخ، وهي أسئلة ضرورية لتكوين صورة أولية خاصة بظاهرة الدراسة ، ويعتبر أسلوب دراسة الحالة بمثابة "مقاربةٍ أوليةٍ ترمي إلى إظهار الخصوصية ذات الطبيعةِ النوعية" ، هذا ويمكنُ الرجوع إلى العديد من المصادر الموثوقة في هذا الأمر كالذي وردَ ذكرهُ أعلاه .

3-2 المبحث الثاني : مصادر البحث

3-2-1: أدوات وطرق جمع بياناتِ ومعلومات الدراسة (نظرة عامة)

تختلف المعلومات المراد جمعها بإختلاف أهداف وطبيعة البحوث، فبعض البحوث تتطلب معلومات رقمية، وبعضها يحتاج لمعلومات وبيانات نوعية وكيفية، وفي هذه الدراسة، فإن طبيعة البحث النوعية والمتعلقة بسلوك ومفاهيم وتوجهات الأفراد العاملين في مزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية في حقبـةٍ زمنية معينة، والمتأثرة (توجهاتهم) بجملةِ متشعبة ومتداخلة من العوامل الإدارية والمالية والثقافية والبيئية، فأنّ البيانات الأولية التي تخدم البحث لا بد أن تكون نوعية وكيفية ، لا رقمية وكمية.

وبناءً عليه ، فلقد تم إعتماد الطرق التالية لجمع هذه البيانات النوعية وبما ينسجم مع طبيعة الدراسة ، إذ قام الباحث - وبتوجيه من الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة - بإستخدامِ ثلاثِ طرقٍ وأدوات خاصة لجمع بيانات هذه الرسالةِ القائمة على مناهِجَ بحثيةٍ نوعيةٍ نظراً لخصوصيتها الظواهرية . وهو لذلك إعتمد الوسائلَ والأساليب والطرق النوعية التالية :

- السردُ القصصيّ الذاتيّ (Story Telling)
- المقابلاتُ الشخصيةُ المعمّقة (In – depth interview)
- تحليلُ الوثائقِ المضبوطة (Controled - documents analysis)

ويرى الأستاذُ المشرفُ أنّ في هذا الدمجِ ضرورةً لإغناءِ هذا البحثِ وإحكام السيطرة على كافة مفاصله ، بهدف الإحاطة التامة بكافة جوانبهِ الشائكة والمتداخلةِ ، وذلك أنّها تتعلق بموضوعٍ إداريّ حصيف ألا وهو القيادة ، والتي ترتبطُ بالأفراد وسلوكهم وما يُحيطُ بهم من مؤثراتٍ ومتغيراتٍ متداخلةٍ على مرّ سنواتِ هذه التجربةِ التي تجاوزتْ الخمسة عشر عاماً ، فضلاً عن أنّ موضوع القيادة الشائك هذا تَتِمُّ دراسته كركيزةٍ لموضوع الإدارة الإستراتيجية التحولية الذي هو أيضاً إشكاليٌّ وخاضعٌ للتكهنِ وليس الجـزم .

بناءً عليه ، فإنّ الأفكار والتصورات الأربعة (أنظر صفحة 95، فصلُ السرد القصصي) حول الواقعِ المُهلهَلِ والمضطرب لمزارع الجامعة أثناءَ عملِ المركزِ الزراعيّ تصلُحُ لتكونَ أساساً لإستنباطِ أبعادِ و محاور هذه الدراسة .

وهنا رأى الباحثُ أنّ التصورات الثلاثة الأولى والمتعلقةِ بضرورةِ التخلّص من مشروعي البستان الشجري وإنتاج الخضروات ، ثم الإعتمادُ على محصولٍ إنتاجيٍ أو أكثر يتناسبُ مع المتطلبات البيئية الخاصة لموقع الجامعة من جهةٍ ، و مع الإمكانات الفنية والمالية والإدارية المتوافرةِ في المركز الزراعيّ وكوادرِهِ من جهةٍ أخرى ، والتي تتمحورُ بمجملِها حول الجوانب التصورية الفنية والإدارية ، تشكل محاوراً لبُعدٍ إداريّ إستراتيجيّ لعبَ دوراً هاماً وضرورياً بهذه التجربة الإدارية من حياة هذه المزارع .

في حين أنّ التصورَ الرابع (أنظر صفحة 95) والمتعلّقِ بالنمط الإداريّ التقليدي السائدِ في إدارةِ المزرعةِ (المركز الزراعي بالجامعة سابقاً) والذي كان يتّسِمُ بالإنعزالِ الشديدِ بين مستويات الإدارة والتفرّد في القرارات والتخبّط الإداري وإنفصال الإدارة عن الواقعِ الفعليّ لمجريات الأحداث والمركزية الإدارية الشديدة، مما أدّى الى سيادةِ ثقافةٍ تنظيميةٍ مُعابةٍ بالأنانية ، والتسلّط والكراهيةِ ، والكذب والنفاق ، وغيرِها ممّا ذكر سابقاً ، والتي بمجملها أدّتْ إلى فشلِ المركزِ الزراعي وكوادره وإدارتِه في تحقيق الأهداف التي كان يُفترضُ أن يعمل على تحقيقها .

وهنا يرى الباحث ، أن هذا البعدَ الإداريّ من بين الأفكارِ التي كانتْ تُساوِرُه أثناء عملِهِ في المركز الزراعي ، يُمكنُ ولغاية هذا البحثِ أن تنبثقَ منه عدة محاورَ لبُعدِ القيادة التفاعلية والتشاركية الخلّاقة، لكون هذا الجانب (الإجتماعي) من جوانب عمل وحياة المنظمة لا يقل أهمية ،إن لم يكن الأهم، من وجهة نظر الباحث وخبرته في الجانب الإستراتيجي المرتبط بقضايا التخطيط والتنظيم، إذ إنّ إقامة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والكوادر وتعزيزها ، وكذلك تمكين العاملين بتوزيع الصلاحيات وإشراكهم في إتخاذ القرارات ، وكذلك تطوير قدراتهم في العمل على تحقيق مصالحهم ، كل ذلك سيُلهمهم

ويحفزهم لتلافي الأخطاء، وتحقيقِ أعلى مستويات الإنجاز بأقلّ قدرٍ من الأخطــاء ، مما يوصلُ الفريقَ والمنظمة إلى مرحلةٍ متقدمةٍ من الثباتِ والقوة والإزدهار.

3-2- 2 أبعادُ الدراسة ومحاورُها المفترضة :

وبناءً على ما تقدم ، فلقد تمّ صياغةُ الأبعاد الرئيسةِ والمحاورَ الفرعية لهذه الدراسة بإستخدامِ النموذجِ المفاهيميّ الإفتراضيّ التصوريّ التالي، ليخدِمَ كمظلةٍ بحثيةٍ وكغلاف لتوجهاتِ البحثِ ومسارِه والذي بموجبه وعلى أساسه وإستناداً إليه تمّتْ معالجةُ البيانات البحثية التي وفرتها مصادر البحث الثلاث (السرد القصصي ، المقابلات الشخصية المعمقة وتحليل الوثائق)، وبلورتها وتوظيفها في تشخيص الحالة المدروسة (إدارة مزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا)، وهي على النحو التالي :

بُعدُ الإدارةِ الإستراتيجيةِ التحولية :

مِحورُ التخطيطِ والرؤيةِ :

يرى الباحثُ أنّ هذا المحورَ يمكن من خلاله صياغة عناوين الرؤية والمبادرة الخاصة بالمراحل المستقبلية للعمل من خلال مرحلة تحليل واقع المزرعة وتحديد مشاكلها الرئيسة، لتكوين رؤية نحو تحديد أهداف البيئية والإدارية والماليه ... الخ، ومن ثم الدخول في مرحلة وضع خطط مرحلية تتّسِمُ بالوضوح والمرونة وإمكانية التنفيذ .

مِحورُ التنفيذِ والإجراء :

وهنا يرى الباحثُ بأن هذا المحور يشتمل على مراحل توزيع المهام والأدوار على أفراد فريق العمل، على أساسِ الإختصاص والكفاءة والرغبة وكذلك قياس وتوثيق الأعمال المُنجزةِ في كلّ قسمٍ من أقسامِ الدائرة وفق نماذج وتقارير ميدانيةٍ خاصة بذلك.

مِحورُ المراجعةِ الدوريةِ والتصحيح :

في هذا المحور ، وبعد أن تم إنجاز الأعمال المنبثقة من برامج العمل على أساسٍ واضح من حيث توزيع المهام ، وتوثيق مراحل ونسب الإنجاز، تتمُّ عمليةُ تقييمِ إنجاز

كافة الأقسام ثم إتخاذ الإجراء اللازم من حيث تشجيع المعنيين أو تصحيح الإختلالات سواء أكانت بالبرامج نفسها أو بالظروف اللوجستية اللازمة لها.

بُعدُ القيادةِ التفاعليةِ الخلاقة :

مِحورُ الثقافةِ القِيمية التفاعلية :

هنا رأى الباحث بأنّ هذا المحور المرتبط ببعد القيادة القائم على الإيمان بقدرات العاملين والإنفتاح والتبادل مع الأفراد وأفكارهم وثقافاتهم ومخزونِهم القيميّ من جهة، وكذلك الإيمانُ بالزراعةِ ودورِها الكبيرِ في حياة الناس ودور المُزارعين أنفسهم في تحمُّلِ المعاناة ، وكيف أن ذلك كله كان يستوجب الإنفتاح على الجميع داخل الدائرة من عامل ومراقب وسائق وفني ومهندس، وتجاوز حدود الوظيفة المقيد لطاقات البشر لضرورة الوصول الى قناعات هؤلاء العاملين للتأثير فيهم من خلال التحفيز والإلهام، بغيةَ تحقيق مستوىً أفضل من الخدمات سواء أكان داخل الجامعةِ أو في المجتمع المحلي الذي من المفترض أن تخدمه الجامعة وتوفر له الخبرات والإستشارات اللازمة لتطوير إِمكانياته .

مِحورُ العملِ التشاركيّ الخلاق :

في هذا المحور ، يرى الباحثُ أنه تتحدّد المسؤوليات وتفوّضُ الصلاحيات ، ليتمكنَ العاملينَ من أداء المهام على أحسن وجهٍ وحسب ظروف الميدان و وفقاً للبرنامج المُعدّ على أساسٍ جماعي متفق عليه .

وهنا فإن دورَ المديرِ يقتصرُ على المؤازرة والتحفيزِ والإلهام بغيةَ رفعِ الروح المعنويةِ وشحذِ الهمم لتجاوز صعوبات هذا النوع من الأعمالِ ،التي كما ذكرت سابقاً ، تواجه الكثير من الصعوبة والعناء والبطىء .

مِحورُ التطويرِ والتحسين :

هنا ، فإنّه ومن منطلقات إيمان الإدارة ومعايشتها لواقعِ المزرعةِ وإهتمامها في تذليل الصعوبات ، كان لابد من إيلاءِ تطويرِ وتحسينِ العمل في دائرة الخدمات الزراعية الإهتمام الكافي من حيث تدريب الأفراد من خلال الدورات الداخلية والخارجية لإكسابهم

المهارات والخبرات التي يفتقدونها وتلزم عملهم ، وكذلك من حيث تحديث إمكانات الدائرة وأقسامها من حيث توفير الأجهزة والمعدات الحديثة ، كالمكننة الزراعية ووسائل الري الحديث .

علماً بأنه سيتم معالجة البيانات التي وفّرتها أدواتُ البحث الثلاث (السرد القصصي الذاتي ، المقابلات الشخصية المعمقة ، تحليل وثائق) من خلال هذا النموذجِ الافتراضي المفاهيميّ التصوريّ، و الذي تمّتْ صيتاغتهُ من واقع وظروف عمل مزارع الجامعة قبل إنشاء دائرة الخدمات الزراعية وبعدها .

3-3 : نظرةٌ تفصيليةٌ لأدواتِ جمعِ المعلومات والبيانات

3-3- 1 أداةُ السردُ القَصَصيّ الذاتيّ:

عند إستخدامِ طريقةِ سردِ القصصِ الذاتيّ كأداةٍ لجمعِ البيانات والمعلومات وكأداةٍ حفزٍ وتوجيه ، على سارد القصة أن يُركز على قصص النجاح التي إشتملت على البعد الأخلاقيّ كواحد من الدروس المستمدة من القصة نفسها ، وبذلك تصبح منهجية سرد القصص قناة من قنوات التحول والتغيير في المنظمة وكأنها مؤسسة تعليمية . ولكن يجب مراعاةِ أن معظم الأدبيات السابقة والتي بحثت إستخدام طريقة سرد القصص كأداةٍ بحثية في مجال الإدارة والمنظمات، قد أولت إهتمامها وتركيزها على كون القاص هو الشخص الأول في القصة، وأن التركيز كان على إعتباراته وقناعاته الشخصية وذلك لكافة القصص المختلفة المبحوثة . (Wacker & Silverman, 2003)

وقد طرحَ (Warren,2010) في دراستِه لبعض الميزاتِ والمكاسب الخاصة بطريقة وأسلوب سرد القصص والتي يمكن أن توفّر مدخلاً لنجاح الأعمال، إذ لخّصَ الكاتبُ هذه الميزات بالتالي :

- مساعدة المدراء لبناء الثقة داخل المنظمة وبين الأفراد وبزمن قصير.
- مساعدة الافراد على فهم خطط وتوجيهات المدراء في المنظمات والمشاريع للأرتقاء بمنظماتهم وخدماتها، وبما ينعكس إيجاباً على هؤلاء الأفراد والمجتمع الخارجي أيضاً .
- تمكين المدير من تدوير المعرفة والخبرة السابقة وإستخدامها لتحسين المشروع الذي يقوده حالياً .

ويجدُرُ الذكرُ هنا، أن طريقة السرد القصصي الجيدة يجب أن تتسمَ بمجموعة المواصفات والخصائص التالية : (Warren, 2010)

- التوثيق ؛ إذ لابد من توثيق الأفكار الرئيسية للقصة وحيثياتها .
- التركيز على الأفراد ؛ إذ أن السرد الجيد لابد أن يولي كافة الأفراد المشاركينَ في القصةِ إهتماماً كافياً .
- الوضوحُ في الرسالة والمغزى الرئيس للقصة .
- الرصانةُ والجزالة في اللغة؛ وذلك بعدم الإطالة والإبتعاد عن الإسفاف غير المفيد .
- إبرازُ الجانبِ التطبيقيّ في القصة، وذلك بإعطاء الأهمية الكافية للجانب الإجرائي والعمليّ بما يسمح للقارئ التطبيق، و بما يحقق الفائدة من القصة، وكيف أنّ الكفاحَ يتجاوزُ الصعاب ويحقق المطلوب.
- أن يكون موضوع القصة ذو قيمةٍ وذلك بإبراز القيم الإيجابية والجانب الأخلاقيّ للموضوع.
- إمكانيةُ تحفيز الهمّة أو تعزيز العاطفة .
- الألهامُ ؛ إذ يرغب السامعون لو يصبحوا جزءً من القصة.
- جزالةُ الدروس والعِبَر؛ بأن تكون إعادتها ذات فائدة ايضاً .

وتجدرُ الإشارة إلى وجودِ عددٍ من الأساليب السردية القصصية التي يمكن إستخدامها لتجسيد ملامح قصةٍ ما وتحديدِ أبعادها وسبرغورها لتصبحَ ظاهرةٌ للعيان، كما هو الحال في عالم الأعمال من قصص نجاح تدوّي أحداثُها في أركان المعمورة ، والتي يمكن أن تصبح أداة تحفيزٍ وإلهامٍ وشحذٍ للهمم في أي منظمة ، بعد تبيئة وتكييفِ مغازيها وترسية أركانها على أساس البيئة المحلية للمنظمة من ثقافة ونظم قيمية للأفراد على الصعيد الداخلي ، وللظروف المحيطة بها على الصعيد الخارجي ، وبهذا الصدد يمكن النظر الى عدد من الأساليب القصصية التالية: (Warren,2010)

- **أُسلوبُ (من أكون) القصصي :**

عندما يتولّى المدير قيادة فريق من الأفراد ، عليه أن يُدرك أن حائطاً من الأحكام المسبقة والخاطئة قد يتشكل نتيجة عدم معرفتهم به ، ولمنع مثل هذه الأوهام من التسلل لأفكارهم والتي قد تعيق عملية التواصل معهم ، لابد أن يُعرّف بنفسهِ دائماً على أنه شخصاً يُشبههم وينتمي إليهم.

- **أسلوبُ (لماذا أنا هنا) القصصي :**

وهذا النموذج شبيه لسابقه ، ويهدف الى إستبدال الشكوك لدى الأفراد التابعين بالثقة ، وذلك بأن يدرك الفريق بأن المدير لا يملك خطط مخفية عنهم أو بخصوصهم ، وأنه لا ينوي إلحاقَ الضرر بهم، وليتفهموا أنه شخص جيد ويرغب العمل معهم لتحقيق أهداف المنظمة .

- **أسلوبُ القصصِ التعليمـــيّ :**

تعتمد هذه الطريقة على تنفيذِ عرضٍ تجريبيّ عمليّ لإيصال فكرةٍ ما أو هدفٍ مع التركيز على الكيفية . بالتالي فأنه من الصعب بمكان إعتمادُ هذا النموذج بدون وسائل عرضٍ وتوضيح .

- **أسلوبُ القصصِ المُتعلّق بالرؤيةِ :**

يعتمد هذا النموذج على إلهام الأفراد وتحفيزهم ، خصوصاً عندما يرى القائد بأن الفريق يحتاج من وقت الى آخر للتذكير بماهية الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها ولماذا هم مجتمعون، وخصوصاً عند

ضعف قرارات بعض أفراد فريق العمل أو طول فترة المشروع وخططه.

- **أسلوبُ القصصِ المُتعلّقِ بالأداءِ القيميّ :**

يعتمد هذا النموذج على مفاهيمَ ثقافيةٍ تقوم على أساس إيجاد تفسيرات مفاهيمية محددة لمبادئ الوظيفة، بحيث ترتبط مفاهيم هذه المبادئ بالإجراءات العملية في المنظمة ، كأن يتم الاتفاق على أنّ الإستقامة والشرف هو القيام بالعمل الصحيح للأسباب والدوافع السليمة.

- **أسلوب (أنا أعرف بماذا تفكرون) القصصيّ :**

من المعلوم أن عالم الأعمال يحتوي على العديد من المساومات المتكررة حول القطاعات التنظيمية ، ويستخدم هذا النموذج القصصي للتعامل مع إعتراضات الآخرين من حيث كيفية تمييز هذه الإعتراضات، وطرق إيصال أسباب رفض آرائهم وإعتراضاتهم غير القابلة للتطبيق ، مع إظهار الإحترام للآراء الصحيحة .

وقد إعتمد الباحث طريقة السرد القصصي الذاتي في محاولته لتوصيف مجريات الأحداث الخاصة بدائرة الخدمات الزراعية خلال ما يزيد عن خمسة عشر عاماً كحالة دراسية معمقة .

3-3- 2 أداةُ المقابلات الشخصية المعمقة: In- depth Interviews

لقد عمد الباحث في إطار جمعه للبيانات والمعلومات اللازمة لإستكمال هذه الدراسة ، إلى إستخدام طريقة المقابلات الشخصية مع الاشخاص الذين عاشوا تجربة نجاح حقيقية في دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، بعد أن عاشوا ما عاشوه من مشاكل وإرهاصات النمط الإداري السابق.

لقد كان الهدف من هذه المقابلات إتاحة الفرصة لهم للإدلاء بآرائهم حول هذه التجربة التي عاشوا مراحلها منذ عام 1998 حتى اليوم، وذلك بهدف التعرف على صورة دقيقة لتصوراتهم وإنطباعاتهم عن الطريقة التي تعاملوا معها في هذه الفترة المذكورة – منذ تأسيس الدائرة بديلاً عن المركز الزراعي في الجامعة – وهم الجهة الفاعلة لقصة النجاح هذه ، حيث إستطاعوا تغيير واقع سيء الى آخر يشار له بالبنان.

علماً بأن النية كانت متجهة إلى إجراء مقابلتين مع إثنان من رؤساء الجامعة واللذان كانا قد عاصرا مرحلة الإحتقان السابقة وإتخذا القرارات الإدارية العديدة من أجل إحداث التحول المنشود حتى عام 1998م .

وكان الهدف من إجراء هاتين المقابلتين اللتان لم تتما (إذ تعذّر إجراؤهما بسبب إزدحام جدول عملهما وإرتباطاتهما المتعدّدة وسفرهما المتكرر) هو إعطاؤهما المجال للحديث عن دوافع تلك القرارات التحولية اللذان إتخذاها فيما يخص إدارة مزارع الجامعة من أجل إحاطةٍ أوسع بمعطيات الدراسة وزيادة مصداقيتها . فالرئيس المعنيّ الأول (أ.د.سعد حجازي) قام بحل المركز الزراعي وإستحداث دائرة الخدمات الزراعية، على أساس التصور الذي وُضِع أمامه من قبل المدير – الباحث نفسه – وكيفية إختيار الأفراد، وبدء تطبيق مراحل الخطة التي وضعها المدير لاحقاً . وفي العام **2000**م حيث بداية مرحلة التأسيس لتجميل الحرم الجامعي مع التوسع في زراعة الأشجار المثمرة والمحاصيل الانتاجية. أمّا الرئيس المعنيّ الثاني (أ.د.وجيه عويس) فلقد رافق التجربة في المرحلة اللاحقة منذ العام **2005** وحتى العام **2011** حيث لمس بنفسه التحول الكبير في الإيرادات مع إنخفاضٍ واضح في النفقات أمكن معه زيادة فرص العمل في هذا المشروع

وما رافقه من تطور واضح في المساحات الزراعية بالجامعة ، والعوائد المالية التي حققتها الدائرة بأقل الكلف المالية ، مع التحول والتطور الواضح في الناحية التجميلية للحرم الجامعي والذي غدا محطّ أنظار زوار الجامعة وأسرتها والمجتمع المحلي.

علماً بأنه قد تمّ تحليل البيانات التي أنتجتها هذه المقابلات بإستخدام تقنية تحليل (Content Analysis) ، وذلك لتجسيد معالم ظاهرة الدراسة وموضوعها بمصداقية.

صياغةُ أسئلةِ المقابلة :

توخى الباحث عند صياغة أسئلة المقابلات خصوصية ومهام وطبيعة عمل كل وظيفة أو موقعٍ وظيفيّ يُراد مقابلة الشخص المعنيّ من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة ، وذلك في محاولة لتجميع أكبر قدر من المعلومات اللازمة لتوضيح معالم القضية المبحوثة حيث صيغت الأسئلة لتعطى الابعاد والجوانب المتعلقة بمفهوم القيادة ومهامها ودورها التي عايشوها بأنفسهم تحت مظلة دائرة الخدمات الزراعية، وكانــت الاسئلــة المقترحة من نـوع **(semi- structered questions)** وذلك بغية ترك أكبر مساحة وحرية ممكنةٍ للمعنيين للإدلاء بآرائهم والإفادة بما لديهم من معلومات تُثري هذه الدراسة ونتائجها.

بعد ذلك نُوقِشتْ هذه الاسئلة مع الأستاذ المُشرف على الرسالة قبل البدء بإجراءات المقابلات المعمقة.

مؤشراتُ صدقِ المُقابلات وثباتها:

يعتمد صدقُ المقابلات كأداةٍ ناجحة لجمعِ البياناتِ على إجراءِ المقابلات اللازمة والمطلوبة من قبل الباحث لتغطية أبعاد موضوع الدراسة ألا وهو القيادة التفاعلية الإبداعية كركيزةٍ للأدارة الإستراتيجية التحولية .

وفي إطار تطبيقها في دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وللتأكد من مصداقية وصلاحية هذه المقابلات، فقد قام الباحث بصياغة الأسئلة بشكلٍ

معمقٍ ومركز ومدروس ، ومن ثم أخذ موافقة الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة بعد تعديلها وتصويب بعضها.

وبعد إجراء المقابلات وتسجيلها آلياً ، وتفريغِ مضامينها على سجلّ خاص، عمد الباحث إلى عرض النتائج ومحتوياتها على الأشخاص الذين تم مقابلتهم، لبيان رأيهم فيما كانت متوافقة مع ما كانوا يقصدون فعلاً أثناء المقابلة.

أما في إطار ضمان ثبات مقبول لأداة مقابلتهم ، وذلك بالحصول على نفس النتائج والبيانات عند إعادة تنفيذ نفس المقابلات ، فلقد قام الباحث بمراعاة ظروف الزمان والمكان وبما يتناسب مع الأشخاص الذين تم مقابلتهم ، مع توفير ما يمكن من جو نفسي مناسب لهم.

3-3- 3 أداةُ تحليل الوثائق: (Documents Analysis)

إعتمد الباحث أداةً ثالثةً لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتجسيد موضوع الدراسة وتوصيف أبعاده بشكل دقيق وموثق، وذلك من خلال ماتيسر له من الوثائق الرسمية المُعتبرةِ على قلتها حيث تجيز التعليمات إتلاف الوثائق بعد مضي سبع سنوات مما يعني عدم وجود سجلات توثيق لواقع المركز الزراعي والإختلالات التي كانت تشوب أعماله، وهنا لجأ الباحث إلى إجراء مقابلة مع رئيس ديوان المركز الزراعي حتى عام 1998 وكذلك ما تيسر جمعه من وثائق تشير إلى وجود الإختلالات آنفة الذكر . ولقد تم تصنيف هذه الوثائق إلى المجموعات التالية:-

- وثائق الملحق (1) وتتعلق بالوضع السابق (قبل إنشاء دائرة الخدمات الزراعية) وتتضمن الإخفاقات الإدارية والمالية والفنية الناجمة عن ضعف و/أو غياب دور محاور بُعدي الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من جهة والقيادة التفاعلية والتشاركية الخلاقة من جهة أخرى .
- وثائقُ الملحق (2) وتتعلق بالوضع اللاحق (بعد إنشاء دائرة الخدمات الزراعية) وتتضمن الإنجازات الإدارية والمالية والفنية ، حيث تشير إلى فعالية محاور بُعدي الإدارة والتخطيط الإستراتيجيّ والقيادة التشاركية المُبدعة . تمّ تفريغ مضمون هذه

الوثائق التي كان الباحث قد صنفها ورمزها بالإعتماد على محاورَ وأبعاد الدراسة، من أجل تسهيل تحليل هذه المضامينَ وتسهيلِ المُقارنة والإستدلال والحكم بناءً عليها .

- وثائقُ الملحق (3) وتتعلقُ بفصل السرد القصصي الذاتي للباحث(المدير).

الفصــل الرابــع

عرض ومناقشة مخرجات البحث وتحليلها

1-4 : إستعراضُ نتائجَ ومُخرجاتِ البحثِ بإستخدامِ أداةِ السردِ القَصَصِيّ

1-1-4 إضاءاتٌ على إدارةِ المشاريعَ الزراعية في الجامعة وكيف تحوّلتْ من واقعٍ مُهلهلٍ مُخفِقٍ إلى واقعٍ ناجزٍ نالَ الثناءَ والإعجاب/ لمحاتٌ عن الركائزَ الإدارية لهذا التحوّلِ إستناداً الى أداةِ السردِ القَصَصيّ .

لدى تخرُّجي من الثانوية العامة عام 1989 (االفرع العلمي) ، كان سفري للدراسة في العراق بمثابةِ تحدٍّ ، بسبب الوضع الماليّ لوالدي الذي كان موظفاً في مؤسسةِ المواصلات السلكية واللاسلكية / إربد ، والذي لم يكُنْ بمقدورهِ تأمينُ متطلبات سفري ودراستي ، مما دفعنا – رغماً عنه وعني - لتسجيلي في كليةِ الحصن للمهن الهندسية لدراسة الدبلوم في تخصصِ "الصناعات الكيميائية" . لكنّ مبلغَ (200) دينار ، والتي كنتُ أدّخرُها في صندوقِ توفير البريد ودفتره العتيق، قد أسعفني من خلال القرضِ التعليميّ الذي كان يوفّرُهُ الصندوقُ حسبما طُبِعَ على إحدى صفحاته الداخلية .

توجّهتُ إلى عمان ، حيث أتممتُ مُعاملةً ما كانت لتتِمّ لولا تدخّلِ وزير البريد حينها " السيد جمال الصرايره " والذي منحني موافقتَهُ على ورقةٍ طلبَ منّي تسليمها لمُدير الصندوق وهكذا كان .

سافرت متأخراً إلى العراق للإلتحاق بجامعةِ الموصل لدراسة تخصّصِ هندسةِ المكائنِ والآلاتِ الزراعية بتاريخ 1989/11/28 ، لمْ أترك فرصةً للمعرفة في مجال تخصصي إلّا وإغتنمتُها، مما منحني قبولاً مُميزاً لدى أساتذةِ القسم وعددهم ستة، حيث كسبتُ رعايتَهم، فقد كان مِفتاحُ مختبر المعدات الزراعية معي، كما سُمِحَ لي بقيادة التراكتور الزراعي التابع للقسمِ داخل الكليةِ ، لقد كانت أربع سنواتٍ جميلةً وغنية .

تخرجتُ في 1993/7/3، حيث حصلتُ على درجة البكالوريوس في هندسةِ المكائن والآلات الزراعية بالمرتبةِ الثانيةِ في القسم ، وأحدَ العشرة الأوائل في الكلية

(الثامن)، مما يعني إمكانية حصولي على منحةٍ دراسية من نفس الجامعةِ لإستكمال درجة الماجستير في مجالِ دراستي حيثُ كنتُ أرغب .

ولسوءِ حظي ، أنّه وفي ذلك العام كانتْ قد تمّتْ الأربعُ سنواتٍ على القرض التعليمي الذي حصلت عليه ، وأنّ والدي أيضاً قد أُحيلَ على التقاعد ، مما يُعني أنّ على البكالوريوس الذي حصلتُ عليه مؤخراً أن يوجّهَ نحوَ العملِ وليس العلم.

عُدتُ أدراجي إلى الأردن ، لأتفاجأ بأنّ جامعةُ العلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعلنُ عن حاجتِها لوظيفةِ مهندس آلات زراعية من أجلِ تعيينهِ في المركز الزراعيّ للبحوث والأنتاج (انظر الوثيقة رقم 1/3) ، وممّا زاد دهشتي أنّ المهندس الأصيل (ناجي خلف) قد أوفدتْهُ الجامعة إلى أمريكا لإستكمالِ دراسته في نفس المجال . لقد تجدّدَ الحُلم! أي أنني أستطيعُ العملَ لسد إلتزاماتِ القرض من جهةٍ والحصول على منحةٍ دراسيةٍ كمن سبقني من جهةٍ أخرى .

وفعلا تقدّمتُ بطلب التعيين في شهر 1994/2 ، وبعد طول إنتظار وإجراء الإمتحان والمقابلات ، إرتأتْ إدارة الجامعة أنّ يتم تعييني بوظيفة عامل زراعةٍ وبالأجورِ اليومية !!! ولأنّ دراستي أصلاً كانتْ أشبَهَ بعمليةٍ قيصريةٍ ، فأنّ وظيفتي لن تكونَ مولوداً مُكتمِلاً . (انظر الوثيقة رقم2/3)

نعم هذا قدري الذي أقبلُ به لا طوعاً بل قصراً ، إذ لم تُتركْ لي فُرصةُ الإختيار عندما أبلغني مديرُ شؤون العاملينَ بقرارِ الجامعةِ آنذاك ! أذكر أنّه قال لي: فكّر بالموافقة أو بالرفض، فمن حقّك إنْ شئت أن ترفض . فقلت له : مثلي لن يُفكر إلّا بالموافقة .

نعم ، لا أستطيع أن أرفض هذه الوظيفة ذات الـ (148) دينار شهريـــاً (بواقع 4.85 دينار في اليوم) حسب قرار التعيين في حينه .

إنهُ قرارٌ صحيح ولا قرارَ غيرَه كوني وحيدُ والدايّ ، لأنه كما قال لي خالي ذات يومِ غضبٍ دفعني للتفكيرِ بالهجرة: عليك أنْ تتحمّل وتصبِر،فأنت إستثمارُ والديكَ الوحيد!.

وهكذا قبلت الوظيفةَ ، لأبقى مدّةَ ثلاثِ سنواتٍ أعملُ بمسمّى وراتبِ عاملِ زراعة ، إلا أنني وبعد نحو عشرون عاما من العمل والدراسة والخبرة ، أقول إنّ تلك الوظيفةَ البسيطةَ قد منحتْني فُرصةَ الإدراك السليمِ لمنطق الأمور وصيرورَتِها ، من خلال إنخراطي في المراتب الوظيفية الدُنيا على السُلّمِ الوظيفي، إذ أنّ معرفة طريقةِ تفكيرِ الآخرين ضرورة ، أجزم انها كانت لي عونا في قادمات الايام . وكوني لم أكن ذو تأثير تنفيذي من الناحية الوظيفية، فقد كنت كما المراقب، الذي يسهل عليه تشخيص بعض الظواهر غير الطبيعية أو على الأقل الوقوف عليها، فأنا وعلى الرغم من إنصرافي الذهني إلى كسب المعارف في مجال الزراعة عموماً والآلات الزراعية خصوصاً، خدمة" للحلم الشخصي الخاص بي خلال فترة سداد القرض إياه ، ألا وهو الظفر بمنحةٍ دراسيةٍ إلى أمريكا في مجال إختصاصي، إلا أن تدهور أوضاع المركز الزراعي الذي بثُ أحد موظفيه (عمّاله) أجبرني على متابعة الحدث، كيف لا ومصيري بات معلقاً به ! فلو أُغلِق هذا المركز ـ كما كان سياق الأحداث يشير ـ فإن حلم الدراسة سينتهي مرة اخرى ! ، كان لدي – كعامل - من الوقت ما يكفي للتعرف على أقسام المركز الزراعي : حدائقه ، بساتينه ، مشاتله ، غاباته ، آلاته وكذلك موظفيه : اساتذة مدراء ، اساتذة باحثون ، مهندسون تنفيذيون، فنيون ، مراقبون ، سائقون وعاملون . اضف الى ذلك تعرفت على عالم النباتات التي كنت اجهلها ، وكذلك فقد تعرفت على دوائر الجامعة ومسؤوليها وأنظمتها ، لقد كنت مقبلاً ومنفتحاً للتعاطي مع كل شيء بدافع الخوف من أي شئ . كيف لا ، مع كل تلك المعطيات الصعبة التي مرت بي، فما سمعته من كلمات رفض، دفعني للموافقة على أي عرض ، ولكن تلك الدروب الضيقة التي سلكتها اوصلتني لمسارات واسعه " فإن كانت الكف لا تقدر على مواجهة المخرز، فأنها أقدر على الامساك به"

وفي عام 1994 وصل الأمر حداً صعباً، دفع رئيس الجامعة ليكلّف نفسه القيام بمهام مدير المركز لمدة ستة أشهر، ثم بدأت رئاسة الجامعة بتركيز إهتمامها لإيجاد حلول لوضع المركز المهلهل، تارةً بتغيير المدراء حتى وصل الأمر لإستقطاب أحد أساتذة الزراعة من أصل باكستاني وتعيينه بعقد لمدة ثلاث سنوات، وتارةً بتكرار تعيين نواب رئيس الجامعة من تخصص الهندسة الزراعية (أذكر انهم ثلاث اساتذة معاَ) ثم لجأت

الرئاسة لتعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالمركز عدة مرات في محاولات لمعالجة الحال الذي آلت إليه أموره.

وبنفس العام ، كان لتقارير ديوان المحاسبة أثراً كبيراً في إحتدام الموقف، وذلك لدى زيادة الدور الرقابي على نفقات المركز الزراعي المتضخمة ، وإستيضاحات ديوان المحاسبة حول أسباب عدم زراعة وإستغلال الحرم الجامعي لإنتاج الأعلاف بدلاً من شرائها وإستيرادها ، وكذلك عن أسباب إستئجار الجامعة للآلات الزراعية من المنظمة التعاونية الأردنية، في حين أن آليات الجامعة معطلة. وغيرها الكثير من الإستيضاحات التي كانت تتركز على بيان أسباب الخسائر المالية على وجه التحديد ووجوب معالجتها .(انظر الوثيقة 18/1)

كل ذلك وغيره من صور التردي في حال المركز ، ولّد إنطباعاً لدى الجميع بأن هذا المركز فشل في تحقيق أهدافه التي حملها اسمه ، الا وهي : الأنتاج والبحث الزراعي.

وفي نهاية عام 1995 وصلت الأمور حداً لم يعد معه مجـــال للإنتظار، حيث بلغت النفقات المباشرة والمدفوعة في ذلك العام على تنفيذ برامج الخدمات الزراعية للنشاطات التي يديرها المركز نحو (250000) الف دينـار، (انظر الوثيقة 6/1) ناهيك عن النفقات غير المباشرة (رواتب، اثمان مياه ، كلفة استئجار الات زراعيـة ، تكاليف تشغيل، تكاليف ادارية) في حين أن العوائد المالية للمشروع الأكبر الذي يديره ويعول عليه المركـز - وهو البستان - لم يصل عشرة آلاف دينـار! (أذكر 8400 دينار تقريباً) (انظر الوثيقة 6/1) . كما ان المركز قد فشل في تحقيق الغاية الأساسية والهدف الأهم ، الا وهو تجميل الحرم الجامعي زراعياً ، وذلك نظراً لإنشغال الكوادر من إدارات وطواقم أشرافية في محاولات يائسة ، لوضع حلول لمشاكل هذا البستان العاجز ، في ظل إجراءات وأنماط إدارية تعج بالعيوب والأخطاء.

أضف الى ذلك ، أن الحرم الجامعي الواسع غدا بصورةٍ غير لائقةٍ ، فتلك المساحات الشاسعة كانت لم تزل جرداء مهملة ، وحدائق الجامعة هزيلةٌ على قلـةِ

مساحاتها ، مع عدم وجود خططٍ أو برامجٍ تُعنى بالناحيةِ الجمالية للحرم الجامعي، كنت أعتقد أن هذا البعد (تجميل الحرم الجامعي زراعياً) لم يكن ليقل أهمية في ذهن الأدارة العليا للجامعة – أن لم يكن الأهم – عن بعد تحليل الربح والخسارة للمشاريع الانتاجية الزراعية ، فلو أن المركز الزراعي توازن في خططه وبرامجه ما بين معالجة أسباب الخلل في البساتين وما كان يترتب عليها من نفقات وخسائر باهظة ، وأولى المساحات المخطط لها أن تكون كحدائق وغابات لغايات تجميل الحرم الجامعي ، كتلك التي على الأبواب الرئيسة و بين الكليات وعلى جوانب الطرق، حيث حركة الزوار والطلبة ،بهدف تهيئة البيئة الجامعية لتكون ملائمة للأجواء التعليمية . لأضفت هذه الادارات على عملها بُعداً إيجابياً كقيمة مضافة في أحد أهم المحاور التي تشغل تفكير إدارات الجامعات ، ألا وهو التنافسية بين الجامعات، سواء على الصعيد المحلي أو على المستوى الأقليمي، وذلك لاستقطاب الطلبة . ولمّا بقي الحال يزداد سوءاً، إذ تراكمت الاخطاء وتعاظمت الخسائر حتى عصفت بالمركز الزراعي العواصف وذلك في نهاية العام 1997 ، حيث تم تجميد المركز الزراعي، ونقل كافة الفعاليات الميدانية والكوادر العاملة لتُنشأ في الجامعة دائرة للخدمات الزراعية، كما سنرى لاحقاً. (انظر الوثيقة 3/3)

لقد كانت الممارسات الإدارية وعلى كافة المستويات الوظيفية التابعة للمركز – العليا منها والمتوسطة - تتسم بجملة القيم السلبية التي أذكر منها :-

- حب السلطة وإحتكار الصلاحيات، سواء في دوائر المركز او شعبه .
- المزاجية وعدم وجود معايير واضحة لمسوّغات القرارات.
- الأنانية (الشخصنة أو التفرد) وتجيير أفكار الآخرين وجهودهم على غير وجه حق .
- التردد خوفاً على (الوظيفة أو الوضع الوظيفي) أو بعض المكتسبات.
- الكذب المتمثل بتضخيم المواقف البسيطة او العكس .
- النفاق والتملق للمسؤول على حساب مصلحة العمل.
- عدم إحترام وقت العمل بل وإضاعته.

- التسرع في إتخاذ القرارات.
- عدم إحترام الآخرين.
- التكبر

إن جملة هذه القيم السلبية كانت تسبب نفور العاملين عن مسؤوليهم ، وبالتالي تعزز الفجوة بين مستويات الإدارة في المركز الزراعي ، مما لم يمكن هذا المركز من تحقيق أهدافه التي أنيطت به عند تأسيسه ، كل ذلك وغيره من الأسباب الإدارية والفنية التي تفاقمت وتضخمت مخرجاتها بشكل أصبح معه من الصعوبة بمكان ، أن تتغاضى رئاسات الجامعة المتعاقبة عن هذا الوضع المُضطرب.

كانت المبررات والحجج هي وسيلة دفاع الإدارات المتعاقبة ، فتارةً يُعزون الخلل لنقص الإمكانات، وتارةً لإرتفاع درجات الحرارةِ وأخرى لعدم كفاية مياه الري، أو لتعيين الكوادر بدون إنتقاء ، إلا أن التبرير لا يعفي من التقصير.

نعم ، لقد كان هنالك العديد من الأخطاء الفنية التي رافقت تأسيس المزرعة، وكان هناك قرارات ذات انعكاسات سلبية من الإدارات العليا ، ولكن الخطأ الأكبر عدم وجود مبادرة واعية ، مدروسة ، موضوعية وقابلة للتنفيذ ، إذ أنه لا يكفي طلب تغيير النشاطات الزراعية الخاطئة .(انظر الوثيقة 1/1 - المعوقات) بل يجب العمل على توفير البديل الصحيح ، مع برنامج إحلال يتماشى مع قناعات الإدارة العُليا في الجامعة، والتي علينا أن نتفهم قلقها وترددها من القرارات التحوليه الكبرى ، كونها – القرارات - غير مضمونة النتائج ، وتحظى بالإهتمام الإعلامي الذي يمكن أن يُستغل من الخصوم على مستوى أوسع .

إن الإدارة الفعّالة والمُبدعة تتعامل مع الواقع والمعطيات بموضوعية وإصرار معاً، بعكس الأدارة الكسولة التي تسعى لإنتقاء ما يكفي من الواقع المَعيب أوالتحديات لتُبرر كسلها وعجزها عن الإنجاز والتطور والنمو.

بادرت بالحديث مع زملائي المهندسين ، وهم مسؤولي الأقسام في المركز الزراعي، من باب تبادل الأفكار، فقد قرأت حينها عن نظام التفكير وقدرته على تغيير سلوك الافراد ضمن مرحلتين : تباعدياً ضمن مديات واسعة حول الموضوع حتى يتقبل

الآخر أصلاً الدخول في حوار معك ، وتقاربياً للوصول إلى مواقع الخلل. إنني إذ كنت أدرك أن هؤلاء الزملاء بسلوكهم الأداري إياه وبطريقة تعاملهم تلك ، يفتقدون لوضوح الرؤية والتخطيط في عملهم ، ألاّ أنني كنت متيقناً من أنهم يحيطون بالمشاكل والتحديات التي تعترض العمل في أقسامهم ، كيف لا وهم من يعانون منها، ويخشون قرارات مصيرية بسببها، قد تؤثر على حياة البعض منهم أو مصالح البعض الآخر.

بالفعل ، أصبحت أُلِم بالمشاكل التي تواجه عمل المركز ، والتي قسّمتها الى رئيسية وأخرى ثانوية ، وبالتالي تكوّنت لديّ أفكار معمّقة أكثر، حول بعض الحلول التي يمكن أن تخرجنا - كمركز زراعي - من عنق الزجاجة هذا، وأذكر أني ذهبت لخالي - وهو الاستاذ الدكتور عبد المجيد التل (رحمه الله) في كليــة الزراعة / الجامعة الأردنية - وتداولت معه هواجسي وافكاري تلك .

ثم بدأت أفكّر بصياغة هذه الأفكار والحلول على شكل تصور عملي بالأعتماد على المحاور الاربعة التالية :-

- تقليص الخسائر المالية التي كانت تتكبدها المزرعة جراء إدارتها لبعض المشاريع الإنتاجية الزراعية غير المجدية ، لأسباب بيئية أو تشغيلية، وكان التركيز هنا على إزالة مشروع بستان التفاح والإجاص - طبعاً وفق خطة زمنية موضوعيه - مع إستبدال هذا المشروع بآخر ملائم من حيث الظروف البيئية لموقع الجامعة من جهة، والإمكانات التشغيلية المتاحة في المركز من كوادر بشرية ومخصصات مالية وخبرات علمية وعملية ومعدات ومكائن من جهةٍ أخرى.

- تحويل مقدار التوفير المالي الناتج عن تطبيق الاجراء الاول لتعزيز النشاطات الزراعية الإنتاجية التي يمكن ان تحقق فائض مالي .

- إستثمار الفائض المالي الناتج عن تطبيق الاجراء الثاني ، لإنشاء حدائق ومسطحات خضراء لتجميل الحرم الجامعي ، وهو الهدف الاساسي لإنشاء هكذا مركز في اية جامعة بهذه المساحةِ الضخمة ، حسبما كنت أرى.

- ولتطبيق ذلك،كان لا بد من ضرورة انتهاج اسلوب اداري مختلف يقوم على التعاون والمشاركة وبما يضمن تحفيز الموظفين في المركز وإلهامهم لتحقيق اهداف يشاركوا في صياغتها ويعملوا بأنفسهم لتحقيقها من خلال منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات الميدانية، مع التقيد التام بمعايير النزاهةِ والصدقِ والاحترام في التعامل معهم . قد يبدو الامر كلاماً انشائياً ، لكنه صحيح . فالزراعةُ نشاط صعب ويحتاج لوقتٍ وصبرٍ ومثابرةٍ وتحمّلٍ لحين الوصول الى النتائج ، وان هذه الخصائص هي التي جعلت اجدادَنا يبتدعون أنماطاً تعاونيــة (مثل العونة) في مواسم الكَدِ؛ كالفلاحةِ والحصاد كي يُعين الكلُ البعضَ في وقتِ الحاجة، ومن هنا كانوا مُبدعين وروّاداً في عملهم هذا ،وأنا أخالني أراهم قد طبّقوا منذ القدم ما نظّرت له مدارس الادارة الحديثة،فقد اكّدوا عملياً على علاقة العمل التشاركي بالخلقوالابداع ، واللذان يكوّنان معا منظومة الرِيادة في العمل من حيث الديمومة والخير للجماعة. ولعل ذلك ما يُفسّر قيام التعاونيات أو الجمعيات التعاونية في قطاعات الاعمال المختلفة وعلى راسها القطاع الزراعي بسبب تلك الخصائص التي ينفرد بها عن غيره.

كنت اعتقد جازماً ، ان تجميل الحرم الجامعي- على غرار المناظر الجميلة والجذّابة التي كنت اراها على صفحات كتيبات القبول للجامعات الامريكية والتي كانت تصلني بالعشرات اسبوعياً وقتئذٍ عبر البريد العادي ، حيث كنت أُراسِلُها لإستكمال تحصيلي العلمي هناك - هو هدفٌ ذو قيمةٍ لكلِ جامعةٍ في عالم يسوده التنافس بشكل حاد، حتى على مستوى كبريات الجامعات ، فكيف بالجامعات العربية ومنها الاردنية وخصوصاً جامعة العلوم والتكنولوجيا.

لقد كان إيقاعُ العلاقة - بين إدارة الجامعة وإدارات المركز المتعاقبة من جهة، وبين كوادر المركز من جهه اخرى - مزعجاً ومُربكاً. إذ ان تعدد اجراءات رئاسة الجامعة بخصوص المركز الزراعي ، كانت تبدو وكانها استهدافاً مقصوداً للمركز ككل، وليس لإدارته التي ما تلبث ان تبدأ عملها حتى تتخبط في قراراتها، وبما انها ادارات

أكاديمية مؤقتة ، فان حالة اليأس التي تنتاب المدير ومن معه، سرعان ما تجتاح كل الكوادر التي تدخل في حالة من الدفاع عن النفس لتقع فريسة الاحباط ثم الفشل.

أجزم ان ادارة المشاريع الزراعية الكبيرة تحتاج الى ادخال المعرفة والتكنولوجيا الحديثة من اساليبٍ تقنيةٍ تقلل الوقت كالمكننة الزراعية، وطرق الري الحديث في ظل ظروفٍ بيئيةٍ صعبةٍ ، وهذا يتطلب المثابرة في البحث والاستقصاء عن كل ماهو جديد، أضف الى ذلك فإن هذه المشاريع تمتاز بكونها طويلة الامد ، مما يلزم القائمين عليها بالتحلي بالصبر ، وبالثبات اتجاه الاهداف المحددة والمشتركة، وبالصدق مع زملائهم وعدم اخفاء المعلومة او تغيير جزء منها بهدف تضليلهم.

كما ان على المديريين في مثل هذه المشاريع ، ان لا ينعزلوا عن الكوادر العاملة ابداً ، بل عليهم ان يشاركوهم صعوبة مواجهة تحدياتهم اليومية ،بل والإنخراط الاكيد بالعمل على تذليل مصاعبهم وتسهيل مهمتهم حتى لا يصابوا باليأس والاحباط.

إنّ كلَّ هذهِ المعاناةِ التي تواجهُ كوادرَ العملِ الزراعيّ ستتحول الى افراحٍ ومشاعرَ غبطةٍ وفخر ،وذلك عندما تأتي النتائج حسبما رُسمت او حول ذلك ، لانها - أي الزراعة - انجازٌ حقيقيٌ ظاهرٌ للعيان،سوف لن يستطيع الماليونَ ان ينكروا عوائدهُ الماليةِ ،ولا المدراءُ ان يخفوا إعجابَ الزوارِ والمسؤولينَ والضيوفَ واسرةَ الجامعةِ بجمالِ ما صنعهُ الزراعيون.لأنّ زُرّاعَ الارضِ أُناسٌ عظماء،فقد تجشموا عَناءَ تليينِ الارضِ وقساوتِها بعرقِهم ، وتجذّروا بها رغم صُعوبتِها، لإسعادِ الآخرينَ من حولهم، سواءٌ بتوفيرِ المأكلِ أو تجميلِ المنظر .

كلُ ذلك وغيرُه ، دفعني إلى أن أضع أفكاري وهواجسي في تصور من اربعة محاور (يمكن اعتبارها ركائز للإدارة الإستراتيجية التحولية كما كنت أراها) ، مرورا بمبررات كافية لكل محور . ففي المحور الأول، كان لابد من التخلص من اشجار التفاح والاجاص والتي كان يتجاوز عددها (100000)ماية ألف شجرة ، وذلك بخلعها على مراحل (خلال 3- 5 سنوات)، مع ايقاف مشروع انتاج الخضروات فوراً. ثم تحويل موارد ريّها من المياهِ الصالحةِ للشربِ لكي تسدّ النقصَ الحاصل في الاحتياجاتِ المائيةِ

المتزايدةِ لأُسرةِ الجامعة ، على أن يتم الدخول في حوارٍ مع وزارةِ المياهِ ومجلسَ الوزراءِ لتأمينِ الجامعةِ بالمياهِ المُعالجة، وهذا ما تمّ لاحقاً (أنظر الوثيقة 4/2) ، وذلك لتسد احتياجات الري لبساتين الزيتون الجديدةِ – لكونها الشجرةَ المناسبةَ من حيثِ المتطلباتِ البيئيةِ والاحتياجاتِ المائية ، ومستلزمات الخبرةِ العمليةِ - والتي سيتم ريّها بالمياهِ المعالجةِ حسب المواصفة القياسية الاردنية (893) لقانون البيئة / استخدام المياه المستصلحة (انظر الوثيقة 14/3). ان هكذا قرار ليس من السهل إتخاذُه من قبلِ ادارةِ جامعةٍ لها هواجسٌ مُبررة.

ومما ساعد في هذا الامر ، كون الدخول مع وزارة المياه / سلطة المياه ، بمفاوضات لتأمين احتياجات الجامعة المتزايدة من مياه الشرب بالسعر المدعوم ، فضلا عن الاحتياجات المائية لمستشفى الملك المؤسس - الذي كان بطور الانشاءِ آنذاك – امرٌ عبثي تماما ، وذلك لشح الامكانات المائيةِ المتاحةِ لدى الوزارةِ من جهةٍ، ناهيكَ عن انخفاضِ منسوبِ المياهِ الجوفيةِ في موقعِ الجامعة، الامر الذي سيزيد من كلف حفر وضخ المياه في نهاية الامر من جهةٍ أخرى.كما ان شراءَ الماءِ من السلطةِ بالسعرِ المعلنِ غيرَ مجدٍ من الناحية الاقتصادية بتاتا".

وفي المحور الثاني ، كنت أرى أن الكلف التشغيلية التي سيتم تخفيضها تدريجياً بعد البدء بتخفيض اعداد ومساحات مشروع بستان التفاح حتى إيقافه وإلغاء مشروع حقل الخضروات، يجب أن يتم رصدها لإقامةِ مشاريعٍ ونشاطاتٍ موسمية ملائمة من حيث الظروف البيئية والإمكانات الفنية للعاملين في المركز كزراعة المحاصيل الحقلية العلفية الجافة (الشعير) والخضراء (البرسيم)، والتي يفتقر لها قطاع الاغنام في الاردن ، حيث تستورد من السعودية واسرائيل بأثمان باهظة . إن إقامة هكذا مشاريع إنتاجية مناسبة لظروف المزرعة سيقلل من التكاليف التشغيلية وإجمالي النفقات مع زيادةٍ في العوائد المالية المتأتية من الإنتاج، والتي ستساهم بتنفيذ التصور الثالث والمتمثل بإنشاء الحدائق والمسطحات الخضراء و التوسع بها ، لتعطي بُعدا معنويا وتلقى استحساناً من ادارة

الجامعة مما يوفر دعماً لإدارة المركز، يمكّنها من إستلام زمام المبادرة في إدارة العمل ضمن هذه الخطة إن جاز لي تسميتها بذلك .

لكن كل ذلك لايمكن ان يتحقق ، بدون تحوّلٍ حقيقيٍ في الممارسة الادارية والتي كانت تسود بين الموظفين ضمن مختلف المستويات الوظيفية في المركز الزراعـي . وهذا التصور (الرابع) والذي بتُّ أدرك الآن بعد هذه التجربة الحقيقية ودراسةِ المساقات الاكاديمية لبرنامج الماجستير في الادارة ، إنه المحور الأهم والبعد الاعمق والاكثر صعوبةً وخطورة ، كونه يتعلق بالاشخاص المنفذين لكل الــرؤى والتصورات والتي بدون تكاتفهم و تضحياتهم و اجتهاداتهم تبقى احلاماً .

لقد ساورتني مخاوفٌ حيال طرحِي لهكذا تصورات، ورحت أسأل نفسي: ماذا لو تم صياغتها من قبلِ شخصٍ بحالتي؛ فمن الناحية الوظيفية أنت لست سوى عامل سيقول أحدهم، ومن الناحية العلمية أنت مختص بالآلات والمكائن وبدون خبرة ايضا سيقول آخر!! فبماذا سأجيب و كيف سأرد؟؟ أسئلةٌ جعلتني أتردد بطرح أفكاري هذه أمام أي مسؤول. ولكني لم أفقد الوسيلــة ، فبادرت بالحديث مع مدير المركز الذي طلب مني الحديث مع مهندس البستــان ، والذي شاركني الرأي .

صبيحةَ يومٍ ما ، كنتُ أقودُ أحدَ الجراراتِ الزراعيةِ بهدف قياس الفرق في إنجاز ثلاثةِ أنواعٍ من المحاريثِ بوحدة الزمن، لأتفاجأ بوجود سيارة رئيس الجامعــة (أ.د. سعد حجازي) ومعه ضيف أجنبي ،حيث طلبني مؤشراً بيده فحضرت ، سألني بإستغراب الغاضب عمّا أفعل ؟ أجبته ، فقال : أفضل من ان تبقى كغيرك في المكتب مرتدياً بدلة !.

في يوم آخر حضرَ أستاذٌ في كليةِ الهندسةِ متخصصٌ بهندسة الآلات الزراعيـة (د. حميد الجليل) ومعه مجموعةُ طلابٍ ، كنت قد حضّرت لهم عدد من الآلات الزراعية كان قد طلبها الأستاذ ضمن مساق آلات زراعية – لطلبة كلية الهندسة ، ولدى سماعي معلومة غير دقيقة ، همست بإذن الدكتور: هل لي توضيح ذلك. فسمح لي، وما أن بدأت حتى طلب مني أن أُكمل لنهاية الوقت كاملاً. وبعد أيام فوجئت بكتاب من عميد الهندسة

للأستاذ نائب الرئيس طالباً نقلي لكلية الهندسة . وكم كنت فرحاً ! لقد وافق نائب الرئيس المسؤول عن كلية الهندسة، ووافق نائب الرئيس الآخر المسؤول عن المركز الزراعي ، وهكذا تحقق حلمي، فأنا سأقترب من العمل الأكاديمي الذي سيفتح لي مجالاً لاستكمال دراستي العليا المفقودة قبل سنوات في العراق. لكن وكما جرت العادة ، أغلقت الطرق وتبخر الحلم ! فقد رفض الرئيس. وإجتاحني إعصار من الافكار:أنا لم اسعَ للأمرِ، فما حصل كان مجرد صدفةٍ ومبادرةٍ من أستاذ بمحاضره، لماذا حصل ذلك ؟ لماذا رفض الرئيس ؟ أم لأنني عامل، أوَ لست مهندساً ! آه ولكن مع وقف التنفيذ !.كانت هذه مشاعري وإنفعالاتي حينها.

بعد أيام هاتفني نائب الرئيس ليعلمني بأن الرئيس رفض لأنه رآني اعمل في الميدان ولأكثر من مرةٍ، وان المركز الزراعي يحتاج لمثل هذه الجهود، ولذلك لا يريد نقلي الى كلية الهندسة ،ولكن تم التوصل لحلٍ وسط ، وذلك بإنتدابي للعمل بقسم هندسة النظم الحيوية والآلات الزراعية بكلية الهندسة بواقع يومان بالأسبوع، (انظر الوثيقة 4/3).

في نهاية العام (1997) ، طلبني رئيس الجامعة إلى مكتبه ، ولما حضرت كان احد مدراء الجامعة حاضراً ، فابلغني رئيس الجامعة برغبة الجامعة تعييني رئيساً لشعبة النقل / دائرة الخدمات العامة في حينها ، قائلاً لكل مجتهد نصيب ، أنت تعمل بجد والآن سيتم تعديل وضعك . إلا أنني رفضت ذلك ، فقال مستغرباً : لماذا؟ ألا تريد أن يزداد راتبك ويتعدّل وضعك، فقلت : بلى ، لكن في مجال عملي الذي أرغبه وبالتالي أكد به. وأنني أخشى أن أصبح بدون فائدة لاحقاً في موقع آخر ، حتى ولو انه أكثر أهمية ، فقاطعني المدير ، الا أن الرئيس قال لي : اذهب لعملك.

بعد هذا اللقاء، كثيراً ما صرت اسمع كلمات ثناء تصدر عن رئاسة الجامعة، وهذا ما قلّل من ترددي ومخاوفي حول إمكانية طرح التصورات التي كنت افكر بها بشأن المركز الزراعي ، فما دام الرئيس يعرفني ، لماذا لا أعرض عليه أفكاري التي تدور في خلدي حول المركز الزراعي ؟ وفعلاً ، طلبت مقابلة الأستاذ الرئيس في صباح يومٍ

لاتفاجئ بتحديد موعد بعد اقل من ساعةٍ، ولمّا وصلت، قال: تفضل يا حرّاث ! فشرحت له كل الأفكار ، وما كان منه إلَّا أن طلبَ ما ذكرتُه خطيّاً ، والتي وضعتُها أمامَه فوراً، فطلب مني أن أُغادر .

بعد نحو عشرة أيام ، دُعيتُ وبمعية مدير المركز وعميد كلية الزراعة ونواب الرئيس لاجتماع في مكتب الأستاذ رئيس الجامعة ، و فوجئتُ بأنّ موضوعَ الإجتماع هو جملةُ الأفكار التي سلّمتها للرئيس .

تحدث أ.العميد ثم مدير المركز ، ثم أُذِن لي بالحديث حول عمل المركز الزراعي، وشرحت ما كان يجول بخاطري وأسهبت شيئاً ما ، تحدثت عن ضرورة خلع أشجار التفاح ، وعن تحويل مياه الري لغايات سد حاجة الطلبة لمياه الشرب، وبالتالي إمكانية تحقيق مطالبنا من وزارة المياه والمتمثلة بالإعلان عن حاجتنا لمياه معالجة لغايات الري بدلاً من مياه الشرب، وتكلمت عن ملائمة شجرة الزيتون لموقع الجامعة، وعن إنتاج الأعلاف، والعوائد المالية المتوقعة بعد كل ذلك، وعن توفير فرص الأمان للعمال الزراعيين ، وعن احترام كوادر المركز الزراعي من خلال جعلهم فريقاً واحداً يعمل لتحقيق أهداف نبيلة ، وتحويل هذه الجهود إلى أموال يمكن استثمارها في إبداعات وأفكار تجميلية تجعل من هذه الجامعة معلماً يشار له بالبنان ، ولتصبح بيئة وحرم الجامعة عامل جذب لا نفور ، تعزز من قيمة الجامعة التنافسية بين الجامعات .

هوجمت الافكار من قبل المختصين ، فالعميد تحدث عن صعوبة تحقيق ذلك وكذلك المدير ، الذي ذكر أن هذه الكوادر لا يمكن أن تعطي خيراً ، لأنهم – باعتقاده - غير مؤهلين ، وقد أمعن المدير في طرح صور عملية من خلال خبرته بإدارة كوادر المركز ، من حيث التقاعس والكسل وغياب بعض التخصصات ، وكذلك تطرق إلى غياب الكثير من الامكانات اللوجستيه ، وتحدث عن ارتفاع تكاليف برامج المكافحة والوقاية النباتية ، واذكر انه شرح لرئيس الجامعة أن صيانة شبكات الري تحتاج إلى عشرين عامل على مدار الساعة في أشهر الصيف، نظراً

لانسدادها وما إلى ذلك من ملاحظات كثيرة ، تشير بجملتها إلى أن ما كنت قد أفضت به كتابةً وتوضيحاً ليس سوى احلاماً إن لم تكن أوهام .

قال لي نائب الرئيس ، ما رأيك ؟ فقلت له يا دكتور هذا السؤال موجه للمدير! بمعنى ما هو الحل لكل هذه المشكلات ؟ وتحوّل نائب الرئيس بسؤاله للأستاذ الرئيس عن الطريقة التي يمكن أن يتم ترتيب العمل بها ، وكان السؤال غير مفهوم أو غير واضح ما هو المقصود به. أعلن الرئيس عن انتهاء الاجتماع حيث غادر الجميع .

استدعيت بعد هذا الاجتماع بأيام إلى مكتب الأستاذ نائب الرئيس الذي تحدث معي عن بعض المحاور الرئيسية التي أوردتها في تقريري ، وخصوصاً خلع أشجار التفاحيات كاملةً ، سألني عن الطريقة، الوقت ، الكلفة والكوادر ..الخ، حيث لمست منه أن تقريري كان قد أرسله إلى زملائه من المختصين في الجامعة الأردنية أو شيء من هذا القبيل، وبعد ذلك ذهبت بمعيته إلى مكتب الأستاذ الرئيس، الذي كان مبتهجاً بلقائي، وبادرني بسؤاله: كيف سننفذ ما تريد أن كان المدير وزملائك لا يريدون، بل وهم غير مقتنعون ؟ قلت له: دوركم يا دكتور. قال : أعلم ، لكني أستمزجك الرأي، قلت: يُمكن فصل الكوادر والنشاطات الميدانية عن الكوادر والأنشطة البحثية أو التعليمية كخطوه أولى ، ثم نقيّم النتائج ،وقد لاقى الإقتراحُ قبولاً وإستحساناً وإنتهى اللقاء، وبعد أيامً قام الأستاذ نائب الرئيس بالتنسيب للأستاذ الرئيس من أجل :-

- فصل الأنشطة الزراعية الميدانية وإلحاقها بدائرة الخدمات العامة بالجامعة.
- تجميد العمل بالمركز الزراعي .

وفعلاً تم تحويل التنسيب لمجلس العمداء حيث إتُخِذَ القرارُ. (انظر الوثيقة 3/3)

تمّ إستدعائي مرة أخرى لمكتب الرئيس الذي أبلغني بأنه سيتم تعييني رئيساً لشعبة الزراعة في دائرة الخدمات العامة، حيث تم التأكيد على مديرها بتسهيل مهمتي، وكان الأخير قد أبدى تفهمّه لعدم إختصاصه. (انظر المرفق 5/3).

بادرت الرئيس بطلب فصل شعبة الزراعة إلى شعبتين ، الذي سألني عن السبب؟ فقلت له : انه يجب أن يكون هناك مجموعة ستعمل في مجال الإنتاج النباتي الذي يتطلب جهداً كبيراً نظراً لحجم هذه المزارع و التحولات التي سيصار لتنفيذها ، ومجموعةٌ أخرى ستعمل في مجال تجميل الحرم الجامعي الذي سيحتاج الى الكثير من الدقة والمتابعة، لذلك لا يمكن لمهندس واحد القيام بهذه المهمة الكبيرة والمعقدة لوحده. وهذا رجاء ، ولي رجاء آخر أن يتم انتداب زميل لي (م. بلال العمر) من كلية الزراعة ليرأس شعبة البستنـة (الإنتاج النباتي) ، والذي يشاطرني جملة الافكار وخصوصاً تلك المتعلقة بمشـروع البستان، فضلاً عن انه يمتلك خبرة عملية وعلمية ممتازة في هذا المجال ، والذي كان قد اضطر لطلب النقل من المركز الزراعي إلى كلية الزراعة نظراً لحجم الإعاقات والتحديات التي اعترضت طريقه سابقاً في المركز الزراعي ، فوافق الرئيس على الفور وكان ذلك .

صدرت القرارات بتاريخ 11/8/ 1998 وباشرنا العمل . تم تغيير برامج وخطط العمل كاملةً ، بوشر بخلع أشجار التفاح وعلى خطة سنوية مع زراعة مواقع أخرى بأشجار الزيتون ، كما تم الاهتمام بالمواقع الرئيسية من الحرم الجامعي ، والتي تمتاز بتواجد نشيط لحركة الطلبة والزوار وبدأنا بزراعة الحدائق، كان للانترنت دوراً في الأطلاع والبحث والتطوير . (انظر الوثيقة 3 /6)

إن من أهم ما واجهني من معاناة ، هو تغيير مفاهيم الكوادر التي نُقلت معنا من فنيين ومراقبين وسائقين ، إذ أنهم ما زالوا يعملوا بانفصال تام عن بعضهم كما اعتادوا سابقاً .

اذكر أن الآليات التابعة لقسم كانت تُعطى تعليمات بالعمل على خدمة أشجار نوع (زينه) فقط ، لتمر عن انواع اخرى (مثمر) بحال اعترضت طريقها ، على اعتبار عدم الاختصاص! وعلى الرغم من معاناتنا بتغيير هذه السلوكيات، الا أن بعضها كان مدعاة للتندر في جلساتنا معاً ، حيث كنت أتعمد أن أثيرها بحضور من تبنّاها مع وجود الطرف الآخر ، وبطريقةٍ مُضحكة ، ومع مضي الوقت والمتابعة ، ودعم رئيس الجامعة نفسه ،

الذي كان يُمضي معنا في الحدائقِ أوقاتاً ليست بالقليلة توصلنا إلى نتائج مرضية من حيث المبدأ .وعلى أساس هذه النتائج تم دمج الشعبتين الزراعيتين لتصبحا معاً دائرة، والتي ترأستها بقرار مفاجئ من رئيس الجامعة . عملنا بجهد ، وفق كل المحاور الأربعة والتي كانت مُعلنة ومفهومة والتي تم مناقشتهاو مراجعتهامع زميلي المهندس بلال والفنيين الزراعيين.

في العام (2000) كان تتويجاً لجهدٍ طويلٍ من المراجعة والتنسيق مع المعنيين في سلطة المياه / وزارة المياه والري، وذلك بتوقيع اتفاقيةٍ لمدة عشرين عام، تلتزم بموجبها السلطة بتزويد المياه المعالجة الخارجة من محطة وادي حسان الواقعة على بعد (8) كم جنوب حرم الجامعة ، ليتم تخزينها في بحيرة الجامعة المخصصة للري، حيث عملنا ومن خلال بعض الجهات الخارجية المانحة لتوفير كلفة انشاء خط ناقل (باهظ التكاليف) لنقل هذه المياه ، وفعلاً تحقق الحلم ، إذ أصبح يرد للجامعة نحـو (1000م3 / يومياً) ناهيك عن مياه الأمطار التي يتم تجميعها وحصادها من ساحات الجامعة المختلفة لتخزينها لغايات ري أشجار الزيتون البديلة للتفاح ، وذلك في بحيرة وسد داخل الحرم الجامعي تزيد مساحتهما مجمعَين عن (180) ألف متر مكعب. (انظر الوثيقة 4/2)

بدأت حدائق الجامعة تصبح مدار الحديث اليومي في مكاتب الرئيس ونوابه والعمداء، فهي أمرٌ جميل و جديد ، فكل من يدخل الجامعة يبدي اعجاباً بنباتات الزينة وطريقةِ توزيعها وتنسيقِ اشكالها وجمالها، لقد أصبحت هذه الحدائق عاملاً مريحاً لنفسيات الطلبةِ الذين راحوا يرتادونها للدراسة أو الاستلقاء والراحةِ والتصوير، كل ذلك كان على مرآى من إدارة الجامعة . لقد إختفت نفقات بستان التفاح فعلاً، وكانت المفاجأة عندما اقترحت فــي عام /2003 الإعلان عن تضمين ثمار الزيتون الجديد والتي بالفعل حصلت في لجنة العطاءات على سعر (55000) ألف دينار . كان لكل ذلك أثره الايجابي على نفسية كامل الفريق العامل في دائرة الخدمات الزراعية ، لقد كان الثناء والرضى والقبول حليفنا أينما حللنا دومـاً .

في كل عام كانت نتائج عوائد الزيتون تـزداد (110000، 150000، 215000) حتى وصلت يومنا هذا نحو (300000) ثلاثمائة ألف دينار. ولقد تم تحويل مياه الشرب البالغة أكثر من (80000م3) سنوياً والتي كانت مخصصة لري التفاحيات سابقاً ، للأستهلاك البشري المتزايد، وبالتالي ساهمنا بحل مشكلة نقص المياه بمستشفى الملك المؤسس جزئياً . (انظر الوثيقة 21/2)

تم إنشاء مشتل فعّال لإنتاج الغراس اللازمة للمزرعة بجهود ذاتية ، وبالتالي أمكننا تخفيض فاتورة التكاليف الكلية للمزرعة ، فلم نعد نشتري الزهور ولا التربة الصناعية ، إذ ننتجها كاملة من المخلفات العضوية ونواتج التقليم وأوراق الأشجار التي تجمع في حفر خاصة .

لقد عملت من خلال اختصاصي كمهندس الات زراعية على اصلاح كافة المكائن العاطلة عن العمل واهمها البذارة الآلية اللازمة لزراعة الحقول بالمحاصيل العلفية وعلى مساحات كبيرة ، وكذلك المرشات الآلية ، وحفارات الجور، واجهزة المحمل الهيدروليكي اللازمة لعمل المحاريث بأنواعها من اجل حراثة الحقول والبساتين والغابات والحدائق .

وكل ذلك تم بالفعل ، حيث تمكنا من ايقاف هدر الاموال وتخفيض كلفة نفقات المزرعة بل على العكس تماماً اصبحت العديد من المؤسسات تطلب من الجامعة اعارتها الآلات الزراعية لاتمام اعمالها .   انظر الوثيقة (11/3)

هذه المراحل عزز مخرجاتها دعم ومؤازرة رئاسة الجامعة ، التي دعمت مطالبنا بشراء تراكتورات للتوسع بمكننة العمل الواسع والمتزايد ، وتم تحويل آليات إنشائية كبيرة من دائرة الصيانة لدائرة الخدمات الزراعية ، التي اطلعت بتنفيذ برنامج موسمي لحماية حرم الجامعة من خطر الحريق ، الذي كان يسبب خسائر فيما مضى، حيث نجحت هذه الدائرة بعملها هذا بشهادة كوادر الدفاع المدني المختصة ، أن مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، يعني بالضرورة دعمهم وتبنيهم له بأنفسهم ، سيما وأنهم من سيعملوا على تنفيذه، وبالتالي كنت دائماً مرتاحاً لأي قرار سيتخذ ، ما دام الجميع علموا

به قبل وأثناء اتخاذه ، وتفهم البعض سبب مخالفته لقناعاتهم ، والى ما استند هذا السبب أن كان فنياً ، أو علمياً، أو مالياً .

إن هذه الطريقة القائمة على المشاركة كانت بمثابة تمكين للموظفين ، مما ولّد لديهم الشعور بالرضى والإحساس بأهمية دورهم ، وبالتالي تحفزوا للعمل واندفعوا وراقبوا وشاركوا ونقلوا صورة مجريات الاحداث الميدانية التي لا يمكن لمدير ان يحيط بكل تفاصيلها بنفسه. ناهيك عن ذلك ، فإن الموظف سيكون قابلاً لتحمل المسؤولية بحال حصول خللٍ ما، ولان المتابعة جماعية فإن اكتشاف الأخطاء يكون بسهولة وقبل تفاقم آثارها ، مما يسهّل على الجميع تحمل نتائجها البسيطة ، إذ سرعان ما يتم تصحيحها .

إن العمل بهذه الطريقة أعطى طمأنينه كبيرة لنا جميعاً كفريق عمل في دائرة الخدمات الزراعية ، سيما وأننا قد عشنا معاناة القلق التي كنا نعانيها في فترة عملنا السابقة .

لطالما أمطرنا كبار الضيوف بعبارات الثناء لحظة وصولهم لمكتب رئيس الجامعة ، الذي ينقل لنا إعجابهم ، وأنا بدوري انقله لموظفي الدائرة ، كانت هذه العبارات بمثابة الشحن لنا جميعاً لمزيد من العمل والتفكير في ابتداع المناظر الجميلة، مما زودنا بثقة كبيرة بقدراتنا على التخطيط والتفكير والانجاز ونيل الرضا، وهذا بدوره جعلنا اكثر انفتاحاً على الآخرين ، نستقبل أفكارهم ، ونتعاطى مع طروحاتهم ، من اساتذة حسبما رأوا وشاهدوا اثناء وجودهم وزياراتهم للبلدان الغربية ، أو طلبة حسبما درسوا أو يعتقدوا ، وزوار وضيوف.

كما أن هذه الدائرة باتت اليوم تحتفل بيوم الشجرة في نهاية كل عام برعاية رئاسة الجامعة أو احد المسؤولين في المجتمع (وعلى رأسهم جلالة الملك عام 2002) ، وذلك للتأكيد على عزمها بالمسير قدماً نحو تحقيق أهدافها وتطوير أهداف جديدة في مجال عملها الزراعي ، إذ يشارك الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس والزملاء من موظفي الإدارات والطلبة لزراعة الأشجار المثمرة أو نباتات الزينة ، وذلك كما هو حال كافة مؤسسات القطاع الزراعي في الأردن ، حتى غدا في الجامعة ما يزيد عن

مليون نبات بين شجرة وشجيرة والتي زرعت بشكل مخطط له على أسس علمية وضمن الإمكانات المتاحة ، والتي تم توفير كل مستلزمات نجاحها وديمومتها ، ليصبح هذا الحرم الجامعي واحة خضراء في منطقة تصنف مناخياً على أنها شبة جافـة.

ولتغدو كما تم التخطيط له - والتفكير به - بيئة ملائمة للعملية التدريسية، وعامل جذب وهدوء وراحة لأسرة الجامعة وخصوصاً طلبتها . (انظر الوثيقة 12/3)

لقد أضاف هذا التواصل قيمةً إيجابيةً على العمل ، إذ أنني أُدرِك أن البيئـــة (الحديقة) للجميع وليست لنا وحدنا لنفرض على مرتاديها ما نحب أن نرى نحن بل ما نحب أن نرى جميعاً . صحيح أن كثير من الأفكار التي كانت تردنا لا يمكن تطبيقها ، لأسباب خارجه عن الاراده ، لكننا كنا نجهد أنفسنا في توضيح هذه الأسباب لصاحب الفكرة .

وأعتقد أن هذه الطريقة في الإدارة لهـذا النوع من العمل دفع رئيس الجامعة في العام /2005 إلى تعييني بموقع مدير دائرة النقل والميكانيك، بالإضافة لعملي مديراً لدائرة الخدمات الزراعية . (انظر الوثيقة رقم 7/3)

هذه الدائرة كانت قد عانت من عدة مشاكل تنظيمية، وإدارتها تحتاج إلى رؤيـة واضحة ، تتضمن صياغة أهداف محددة (كانت ثلاثة أهداف تداولتها مع رئيس الجامعة) وإعداد برامج على أساسها، والتي يحتاج تنفيذها إلى حزم لا ينقصه سعة صدر، فبعد ستة أشهر - أي في شهر 2006/3 - وصلت الأمور حداً كبيرا من التوتر إبان تحقيق الهدف الأول ، ومع ذلك لم يتم اتخاذ أي إجراء صارم فأنا اعتقد أن على المدير مواجهة المشاكل والصراعات وليس الاختباء خلف نصوص النظام أو العقوبات ، سيما وان هؤلاء الموظفين من سائقين وفنيين لم يكن لهم ذنب في الأخطاء التي استفادوا منها لسنوات تزيد عن العشرة ، ولقد تفهم الجميع أن ما حصل خدمةً لمصلحة المؤسسة والموظفين على حدٍ سواء ، وان هذه الدائرة أصبحت تحظى برضى الجميع.

وقبل نحو سنتين ، أي في العام /2011 فاجأني رئيس الجامعة برغبته تعييني مديراً لدائرة الأمن الجامعي ، مما دفعني على الفور بطلب تفعيل الهيكل التنظيمي لملئ الشواغر وتعيين الكوادر في مواقع أنا اشغلها مثل مدير دائرة الخدمات الزراعية ، مدير دائرة النقل ونائب مدير وحدة الخدمات العامــة من نفس فريق العمل.(انظر الوثيقة 8/3)

إنّه طريقٌ صعب و شاق لكنه جميل، فجميع القائمين عليه تعبوا ، صبروا، وهم الآن يتحدثون برضا عما حققوا لأنفسهم وللجامعة .

لقد شعروا بأمانٍ افتقدوه ، واحترامٍ تمنووه وانا معهم.إذ لم نكن نحظى بهكذا رضى من قِبل أُسرة الجامعة ، لقد كان لتعابير عدم رضى الرئاسة عن ادائنا في فترة ما قبل دائرة الخدمات الزراعية، آثاراً نفسية بليغة علينا امام زملائنا في الجامعة . اما الان فنحن مميزون ، كيف لا وقد اصبحنا فاعلين ومشاركين في كافة فعاليات واحتفالات الجامعة ، فلا تخريج او افتتاح او يوم عمل او ورشة او افتتاح مستشفى الملك المؤسس او انشاء مبنى الا وكان لدائرة الخدمات الزراعية حضورها وتاثيرها ودورها المأمول من قبل الجميع .

لقد غدت دائرة الخدمات الزراعية فاعلة على صعيد الجامعة ومحيطها الخارجي، من مؤسسات عامة او جمعيات غير ربحية ، في مجال الزراعة ، والتي تمد يدها طالبة التعاون او المساعدة سواء بالخبرة او الدعم الفني واللوجستي من دائرة الخدمات الزراعية ، فهذه الدائرة كانت الذراع الفني لوزارة الزراعــة عام /2011 بيوم الشجرة الوطني في موقع غابة اللوز ، وهي التي تدعم مديرية زراعة الرمثا بتنظيف وتهذيب جوانب الشوارع في اللواء ، وهي التي تلبي عشرات الطلبات من مديريات التربية والمراكز الأمنية بإهداء الاشتال وتصميم الحدائق وشبكات الري وغيره الكثير،وتقدم العون لجامعات شقيقةٍ أخرى في مجال عملها ، كجامعة اليرموك الجامعة الألمانية ، الجامعة الهاشمية ، جمعية الشجرة وغيره . (انظرالمرفق 9/3)

لقد تم مراعاة التصور الأساسي لعمل المزرعة ومحاوره ، عند اعداد الهيكل التنظيمي لهذه الدائرة منذ بداية تأسيسها كبديل للمركز الزراعـي، والذي كان يتكون مما

يزيد عن خمسة دوائر ونحو خمسة عشر شعبة غير ذات معنى او قيمة ، والتي سببت ارباكاً واعاقة لسير العمل، نظراً لتعدد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، حتى لو كان على مستوى بسيط . إذ تم تقليص الهيكل التنظيمي لتصبح دائرة تضم شعبتين ، الاولى سميت بالخدمات الفنية والتي تضطلع بكافة الاعمال التجميلية من ألفها الي يائها ، فإعداد المخططات وتنفيذها للحدائق وزراعة الغابات في الاماكن المخصصة لها ، وكذلك صيانة هذه الحدائق والحفاظ على منظرها بالشكل اللائق . في حين ان الشعبة الاخرى ، وهي شعبة البستنة الشجرية ، تطّلع بمهمة انشاء البساتين في الدرجه الاساسية وادارة برنامج الاعلاف، وذلك ضمن محددات الظروف البيئية والامكانات الفنية والمالية للدائـرة، ودون توقف او تراجع ، مع ضمان اعداد وتنفيذ برامج خدمات هذه البساتين والمشاريع الانتاجية ، على صعوبتها ودقتها .

إنّ مخرجات عمل شعبة البستنة والانتاج ، وفرّت المخصصات المالية لشعبة الخدمات الفنية والحدائق والتي حققت اهدافها ومهامها والمتمثلة بتجميل الحرم الجامعي، رغم صعوبة الظروف البيئية في موقع الجامعة .

ولقد كانت التغذية الراجعة ، سواء من إدارات الجامعة المتعاقبة وزوارها وأسرتها ، تؤكد يومياً على نجاح هذه الدائرة بكوادرها الذين عانوا سابقاً من الاهمال والتهميش .

أستطيع كمديرٍ لهذه الدائرة لمدةٍ طويلةٍ، أن أؤكدَ اليوم أنّ هذا الفريق أصبح ذاتي العمل ، لا يحتاج الى المراقبة والتوجيه والمؤازرة ، حيث ان هذه الدائرة تعمل بشكل متكامل متعاضد يدعم بعضه بعضاً . و لا اقصد بذلك عدم وجود اختلافات في وجهات النظر، والتي نتعامل معها بين الحين والاخر ، اذ ان لجنة فنية كنت قد شكلتها قبل سنوات، تضم بعضويتها المدير ومساعده ورؤساء الشعب وأحد المهندسين وأحد الفنيين، للنظر في تباينات الاراء هذه، حيث اقوم بإدراجها على جدول اعمال اللجنة ليتم اتخاذ القرار النهائي بمشاركة الجميع ممن تباينوا في آرائهم على اساس من القناعة والمشاركة

والرضا ، من خلال تكييف وجهات النظر واستبعاد غير الممكن منها ، وكل ذلك حسب المعطيات الفنية او الادارية او المالية . (انظر الوثيقة 23/2)

إنّ هذه الطريقة ساعدتني كثيراً في التعامل مع خلافات العمل من خلال ما وفرته من فرص لمأسسة عملية الحوار و التواصل، و التي بدورها ولّدت نمطاً مفاهيمياً مشتركاً وجديداً يحظى بالقبول لدى الجميع.و ذلك على خلاف ما كان سابقا حيث تتسع دوائرالخلاف بين مسؤولي العمل، مسببةً القطيعة و البغضاء مما أضعف الادارة لما إستنزَفَ من جهدٍ و وقتٍ كبيرين.

كما ساعدتني هذه الطريقة الحوارية في ادارة المخاطر ، حيث انه كما هو معروف لدى جميع العاملين في الزراعة ، وكما شاهدنا في فترة المركز الزراعي ، بأن عامل المخاطرة مرتفع ، اذ لا يمكن التنبؤ باختلافات الطقس أو تقلبات المناخ أوانقطاع المياه أو نشاط الحشرات الفتّاكة ، ناهيك عن تقاعس الموظفين و تقلّب أمزجتهم سواء على مستوى الادارة العليا في الجامعه ، او على مستوى الفئة ذات الصلة بعمل المزرعـة ، وغير ذلك الشيء الكثيــر .

إنّ المتابعة الدورية بمشاركة الجميع ، امر يمكن من خلاله ادارة المخاطر بفعالية كبيرة من خلال مراجعة البيانات التي توفرها اللقاءات الدورية والتغذية الراجعة منها .

كما أنه وبعد ما يزيد عن عشر سنوات ، لم نلجأ الى العقوبات الا بضعة مرات، ولبعض الموظفين ممن شاؤوا ذلك ولاسباب لا تتعلق بالعمل .

وفي عام /2012 اسندت الينا دائرة خدمات التدبير المنزلي ، التي تضطلع بتنظيف مباني ومرافق الجامعة ، بعد ضمها لوحدة الخدمات العامـة، حيث طالبت بتعيين مديراً لهذه الدائرة يتولى مهام الاشراف والمتابعة .

بات اليوم عدد موظفي الوحدة يتجاوز الـ (500) موظف من مختلف الاختصاصات والمسميات الوظيفية ، يطلعون بمهام كبيرة وكثيرة ومهمة ، يمكن ادارة وتوجيه عملهم وتسهيل مهمتهم من خلال الادارة التفاعلية و بمشاركة الجميع، وترقية

المستحقين على اساس واضح ومعايير مُعلنه . ان تظافر الجهود امر حيوي، فانا ما كنت استطيع لوحدي تحقيق شيء ، لو تركت باب المكتب مغلقاً ، او باب العقل ضيقـــاً.

إنّني فخور بما تحقق ، وفرحٌ باختياري لدراسة (MBA) ، التي لم اكن بادئ ذي بدء مقتنعاً بها ، حيث رفض رؤساء الجامعة – إذ لا بد من موافقة رئيس الجامعة الخطية المُسبقة على استكمال الموظف التحصيل العلمي بموجب نظام الجامعة - السماح لي باستكمال دراستي ، ولأكثر من محاولة ، حتى على حساب جهات مانحه ضمن مشاريع شاركت في تنفيذها لسنوات ، سواء (USAID) او (ICARDA) ، الا ان رئيس الجامعة فاجأني عـام/2010 وبعدما فقدت حلم الدراسة، بموافقته على استكمالي الدراسة شريطة ان تكون في تخصص ادارة الاعمال ، حيث حصلت على الموافقة الرسمية ، وكتاب داعم لرئيس جامعة اليرموك بهذا الصدد (انظر الوثيقة 10/3). ان هذه الفرصة ولّدت لدي - بعد نحو عام ونصف أتممت خلالها مواد البرنامج - تصوراً يُمكنني من خلاله طرح هذه التجربة الادارية من خلال أُطروحة رسالة ماجستيـر ، والتي آمل ان تضيف بُعداً ادارياً مفاهيمياً تطبيقياً معمقاً لمعنى جديد من معاني القيادة التفاعلية التشاركية وكيفية تفعيلها كركيزة في الادارة الاستراتيجية لمنظمة العمل على اساس بحث علمي يقوم على مذهب/ مدخل الظواهرية إستناداً الى منهجية النظرية التجذيرية وباستخدام طريقة السرد القصصي المدعم بالمقابلات الشخصية المعمقة وتحليل الوثائق ذات العلاقة ، لدراسة حالة قائمة بين يدينا تدلّل على نفسها، والمتمثلة بإدارة المشاريع الزراعية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية التابعة لدائرة الخدمات الزراعية فيها .

2-1-4 القصص والأحداث الداعمة

وفي هذا السياق ، أذكرُ حادثةً أليمةً ألمتْ بأحد أعضاء فريق العمل في دائرة الخدمات الزراعية، وهو مراقب ميداني ويعمل في مجال الآليات الانشائية الثقيلة ويمتلك من الخبرات سنوات طويلة وقدرات كبيرة من خلال عمله في القطاع الخاص وفي جامعة العلوم والتكنولوجيا . وذلك عندما كان يشارك زملائه بنقل مجموعه من الآليات الثقيلة داخل الحرم الجامعي، ليتعرض لحادث سير مع زميل آخر من دائرة

اللوازم ادى لوفاة الاخر رحمه الله. مما اوقع المذكور بالعديد من المشاكل القانونية الجزائية و القضائية و التي هددت وظيفته في الجامعة ، وكذلك تبعات غياب المذكور (في السجن) عن بيته وما رافق ذلك من عوزٍ ماليٍ ، دفعني للعمل على معالجته.

وهنا كان لابدّ من التدخل أيضاً على الصعيد القانوني والعشائري والإجتماعي، وعلى مدى أربعة أشهر عصيبة أمكننا إنهاء الموضوع وعودة المذكور لعمله ، وضمان بقاء اسرة المذكور بحالٍ طيب. اذ لم يقتصر دوري على الجانب الوظيفي بل تعداه الى الجانب الاجتماعي أيضاً .

- راجعني احد الفنيين التنفيذيين بخصوص عدم قبول ابنه بعد تخرجه من الثانوية العامة في كلية التمريض حيث يرغب، طالباً مراجعة الاستاذ رئيس الجامعة ، فرافقته داعماً لطلبه ، وتم قبول ابنه في ذلك التخصص ،والذي تخرج وانخرط بالعمل.
- راجعني احد الفنيين التنفيذيين مقدماً استقالته من العمل ، حيث تحفّظت عليها مدة اسبوعين ، وطلبت المذكور لمعرفة الاسباب ومناقشتها معه ، مما ادى به لسحب استقالته ولا يزال على رأس عمله، علماً بأن السياسة العامة للمؤسسات الرسمية تشجع على قبول استقالة الموظفين نظراً لزيادة اعدادهم.
- بعد ان تمت هيكلة وحدة الخدمات العامة والتي إستُحدِثت ضمن هيكلتها بعض المناصب الادارية المتعددة ، وكذلك دوائر الوحدة البالغ عددها اربعة وما تضمنه من مواقع ادارية مهمة ، فقد عملت جاهداً على اقناع رئاسة الجامعة بعدم ملئ هذه الشواغر من خارج كوادر الدائرة ، وفعلاً وبعد جهد كبير امكن في 2010 ملئ هذه الشواغر المتقدمة ادارياً بالمهندس بلال نائباً لمدير الوحدة، السيد خالد الزعبي مساعد لمدير الوحدة ، المهندس عمر ارشيدات مديراً لدائرة الخدمات الزراعية، المهندس فايز العجلوني رئيساً لشعبة البستنة والمحاصيل ، السيدة آمال علاونة رئيساً لديوان الوحدة ، الفني جاسر جوارنة رئيساً لفرع البساتين ، الفني محمود رئيساً لفرع المشتل ، الفني سالم رئيساً لفرع الحدائق.

- ايماناً من الجميع بأهمية العلاقات الاجتماعية ، لقد تم طرح فكرة تأسيس لجنة اجتماعية من خلال رسوم عضوية شهرية "2" دينار تحسم من الجامعة، وبالفعل تم طباعة مبادئ عمل اللجنة واسس اختيار رئيس واعضاء اللجنة الادارية لها ، وهي الآن تعمل منذ سنوات على توحيد العلاقات بين الموظفين بزيارة المريض منهم ومشاركة الآخرين بأفراحهم، وقد سُمِح بالعضوية للجميع بمن فيهم العمال.
- لمّا كان موظفو فئة العمال بالدائرة – وكما هو حال العاملين بالزراعة في الدول النامية - يعانون من المصاعب المالية ، فلقد كان في ذهني دائماً بأنّ المُعاناة التي يعيشونها لا بد أنْ تُؤثر سلباً على أدائهم وتُشغل بالهم وتُبدّد طاقتهم ، وفعلاً بدأت أراقب ذلك من خلال الاستفسار والملاحظة ، لأجد أن عدداً كبيراً منهم يراجع البنك/ فرع الجامعة كل شهر، لغايات الإقتراض على راتب الشهر القادم أو جدولة القرض الذي كانت قد اضطرته الظروف المعيشية للحصول عليه أوالتورط به.

حاولتُ جاهداً من أجل إقناع هؤلاء الضعفاء مالياً للإستفادة من قوّتهم العددية وذلك بإنشاء صندوق من خلال المساهمة الشهرية بواقع عشرة دنانير لكل منهم، على أن لايتم الإقتراض منه في الأشهر الستة الاولى ، ومن ثم يبدأ هذا الصندوق باقراض الزملاء مبالغاً حسب حاجتهم ولا تزيد عن خمسمائة دينار لحل عسرتهم المالية التي لن تنتهي عن طريق البنك ، وبالتالي يستمر الزميل المقترض بدفع رسم الإشتراك الشهري (10)عشرة دنانير، مضافاً اليه (50) خمسون ديناراً كسدادٍ للقرض.

وقد بدأتْ نُواةُ هذه الفكرة فعلاً في واحدٍ من أقسام الدائرة ، إلا أنّ التجربةَ لم تُعمّم ، مما إضطرني لإقراض البعض منهم وحسب إمكانيتي الماديـــة ممن أثق بقدرتهم على التسديد.

- لأن هذه الفئة الوظيفية من الطبقة الكادحة مُرغمةٌ على تحمّل الصعاب، لطالما آمنت بأنه من غير المقبولِ معاملتهم بنفس الطريقة التي يتم التعامل بها مع موظفي المكاتــب أو المختبرات، على الرغم من قناعتي بأن لكل عمل مصاعبه وخصوصيته.

لذلك فقد إجتهدتُ بِسنّ بعض الإجراءات الإدارية والشكلية مثل (الاقرار الخطي ، التعهد الخطي ، لفت النظر) والتي لا بد من تطبيقها أولاً على الموظف الذي يثبت إرتكابه أخطاءً وظيفية وقيامهِ بأعمالٍ محظورةٍ بموجب الأنظمة والتعليمات النافذة في الجامعة ، وذلك كلّه بغية إعطاء الفرص العديدة له قبل الوصول لسلم العقوبات الذي يُلحِق اضراراً متنوعة كلها ذاتُ انعكاساتٍ ماليةٍ على هؤلاء الأفراد البسطاء على الأغلب ، حتى أنه في بعض الحالات قد يصدُر بحق أحدهم نحو عشرة إقرارات ومثلها تعهداتٍ ثم عدد من إشعارات لفت النظر!! وبالتالي تجذّرت في هذه الدائرة سياسة الحوار مع المخطئ بدلاً من العقوبة التي لن تُصلح حال أيٍ منهم، بل ستزيد الامر سوءاً. لأن المؤسسة إذ تُحقق منفعةً بسيطةً جرّاء إيقاع عقوبةٍ أو إنهاءِ خدماتِ عاملٍ أو موظف ، لتتعرض لضررٍ أكبر من الناحية المجتمعية لتسبّبِها بخلق بُؤر توترٍ إجتماعيةٍ ترتبط بأنواع الجريمة المختلفةِ والتي ستلحق الضرر بطريقة مباشرةٍ أو غير مباشرة بالمؤسسة نفسها .

- في عام **(1996)** وأثناء فترة عملي بوظيفة **(عامل)** في حدائق الجامعة تعرض أحد فنيي الحدائق إلى مضايقات من قبل المهندس المسؤول عن هذا القسم الذي كنا نعمل فيه ، وقد تفاقم الوضع مما دفعني للأقتراح وآخرون على الفني سالم للذهاب إلى الدكتور مدير المركز الزراعي لشرح تفاصيل ما يحصل، وبالفعل قابل المذكور المدير بعد تحديد موعد شارحاً تفاصيل ما يتعرض له من تسلّط ومزاجيه في التعامل وما إلى ذلك من السلوكيات التي لم يستطع معها القيام بمهام عمله كفني تنسيق حدائق .

وحيث لم يتغير شيء ، بل إزداد الأمر سوءاً رغم تكرار هذه مقابلة المذكور للمدير وتأكيد مزاعم الفني من قبلي للمدير في وقت لاحق ، وصل الأمر حدّ الإختلاف والمشاتمة بين الفني والمهندس ، ونظراً لعلاقة المهندس المميزة بالإدارة ورئاسة الجامعة حينها ، فقد تم إيقاف الفني عن عمله فوراً وتحويله إلى لجنة تحقيق ثم إلى المجلس التأديبي ، والذي يعني أن النية تتجه إلى تغليظ العقوبة التي تصل حد الفصل من الخدمة .

ونظراً لذلك ولان الفني المذكور شخص بسيط عرفته مندفعاً للعمل متفانياً فيه، وذلك بحكم قربي منه في هذا القسم – على الرغم من انه فعلياً كان أعلى مني من الناحية الإدارية – فقد وجدت نفسي مضطراً للدخول في مواجهه مع المهندس وذلك لشهادتي أمام المجلس التأديبي لصالح الفني ، شهادة حق بما شهدت ورأيت بأم عيني ، بعد ذلك ، تقدم الفني باستقالته طالبا الرزق في موقع آخر غير الجامعة، على الرغم من عدم إتمامه لخدمة العشر سنوات التي تؤمن لطفلتيه في ذلك الوقت مقعداً جامعياً ولأسرته تأميناً صحياً ، وبعد عدة أعوام فوجئت به يعمل ببيع الكتب والوسائل التعليمية على جانب احد الطرقات في مدينة اربد ، وبعد عدة محاولات تمت اعادته لعمله السابق في الجامعة وبنفس الوضع والمزايا الوظيفيــة .

3-1-4 خلاصة استدلالية (1) / السرد القصصي

اشارة لما تقدم من المعلومات الواردة في هذا السرد الذاتي ، والتي اوردها الباحث بصفته واحد من أقدم الذين عايشوا مراحل حياة مزارع الجامعة وانخرط في أعمالها بكافة تفاصيلها ابتداءً من عامل ضمن فئة العمال ومن ثم مهندساً فرئيساً لاحدى الشعب ومن ثم مديراً ، مما اتاح له فرصة الاطلاع والتأثر ومن ثم التأثير المباشر في مجريات الاحداث والايقاع الناظم لعمل المزرعة .

بناءً عليه ، فإن سياق الاحداث يشير الى واقع مضطرب من الناحية التصورية والفنية والادارية والذي كانت قد عانت منه النشاطات الميدانية الزراعية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية منذ تأسيسها عام 1986 ، وذلك بسبب ضعف وغياب الادارة والتخطيط الاستراتيجي لهذه النشاطات وكذلك ضعف في القيادة التفاعلية الخلاقة ، وذلك ان ادارة مزارع الجامعة كانت قد اعتمدت على المركزية الشديدة في اتخاذ قراراتها واضعفت عنصر المشاركة والانفتاح ، ونهجت طريقاً تقليدياً ما كان له ان يساهم في وصول المزرعة الى أهدافها ، مما ادّى الى تجميد العمل بالمركز الزراعي، بعد ان حظِي بأهتمامٍ مباشرٍ من رئاسة الجامعة لإكثر من عشر سنوات من الناحية المالية والادارية ولكن دون طائل .

وبعد انشاء دائرة الخدمات الزراعية في 1998/11/1 ، وانتهاج مسلك اداري وقيادي تفاعلي قائم على المشاركة والحوار، الامر الذي ساعد في تعدد التصورات والزوايا المختلفة للمواقف التي واجهت سير العمل ، مما أسهم في صياغةِ اهدافٍ ووضعِ برامجٍ واتخاذِ قراراتٍ اكثرَ واقعيةٍ ومرونة، وقابلة للتنفيذ والتحقيق .

وهذا ما كان قد ظهر من قدرةِ هذه الدائرةِ على التخطيطِ الواقعي المرتبطِ بالمراجعةِ الدورية واتخاذِ اجراءاتِ وتدابيرَ التصحيحِ، وادارة الازمةِ والمخاطرِ الناتجةِ عنها بديناميكةٍ عاليةٍ وبأقلِ ضررٍ ممكن .

إن إقامةَ شبكةٍ منَ العلاقاتِ البينيةِ الداخليةِ بينَ الأفرادِ ضمنَ فريق العملِ ومستوياته الادارية المختلفة ، وكذلك الخارجية بين الدائرة ومحيطها الحاضن، قد شدّ من عضُدِ هذه الدائرةِ وجعلها اكثرَ تجذراً وازدهاراً .

نعم، فلقد حققت هذه الدائرةُ أهدافَها المتمثلة بزراعة كاملِ المساحة الزراعية المحددةِ لذلك على مدى سبعِ سنواتٍ وبأقل النفقات اللازمة لذلك ، بعدَ تحقيقِ عوائدَ ماليةٍ مرتفعةٍ، تجاوزت (400000) أربعمايةِ ألف دينار في السنوات الاخيرة، مما أمكن معه انشاء المسطحات الخضراء والحدائق الغناء لتهيئةِ البيئةِ الجامعية، وبما يحققُ المستوى المأمولِ من هذه الدائرة كواحدٍ من عوامل الجذب الطلابي والجماهيري، في عالم تنافس الجامعات على المستوى الوطني والاقليمي !

لذلك ، أستطيع أن أؤكد بعد هذه التجربة الواقعية على ترابِ إربد، أنه يُمكنُ وبقوةٍ تحقيقُ أكبرَ الاهدافِ والانجازاتِ بالتعاونِ والتفاهمِ والتلاقي مع الآخر، عن طريقِ مأسسةِ الحوارِ والتواصلِ، وجعلِها ثقافةً جامعةً لإفراد التنظيمِ و لغتَهم المشتركة .

2-4: إستعراض نتائج الدراسة إستناداً لأداة المقابلات المعمقة

1-2-4 فئات الموظفين :

لقد أُجريت تلكَ المقابلاتِ المعمّقةِ مع أحد عشر شخصٍ من الأشخاصِ الذينَ عملوا في مزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا، والذين إمتدت فتراتُ عملُهم لتشملَ المراحلَ التي مرّت بها هذه المزارع (ادارة المركز الزراعي سابقاً، دائرة الخدمات الزراعية لاحقاً) .

ومن حسنِ الحظِ أن تكونَ هذهِ المقابلاتِ مع مجموعةٍ متنوعةٍ منَ الأشخاصِ المعنيينَ بالإدارةِ العُليا للجامعةِ ، وكذلك مهندسو الإشرافِ، وفنيوو التنفيذ ومراقبو الميدان وإداريون من ذوي العلاقة بدائرة الخدمات الزراعية أو المركز الزراعي ، وعلى النحو التالي:-

فئة مهندسو الاشراف

المهندس بلال العمر:

- مهندس البستان/المركز الزراعي:1996 – 1997
- رئيس شعبة البستنة / دائرة الخدمات الزراعية: 1999 – 2010
- نائب مدير وحدة الخدمات/وحدة الخدمات العامة: 2010 – حتى الآن.

المهندس فايز العجلوني :

- مهندس محاصيل / المركز الزراعي: 1995 – 2000
- مهندس محاصيل / دائرة الخدمــات الزراعية: 2008 – 2012
- رئيس شعبة البستنة والمحاصيل/ وحدة الخدمات العامة:2012– حتى الآن.

فئة فنيو التنفيذ

الفني محمود حوارنة:

- فني حدائق / المركز الزراعي 1987– 1998
- فني حدائق ومشاتل / دائرة الخدمات الزراعية: 1998– 2013
- رئيس فرع المشتل / وحدة الخدمات العامة:2013 – حتى الآن .

الفني جاسر جوارنة :

- فني بستنة / المركز الزراعي: 1987 – 1998
- فني بستنة / دائرة الخدمات الزراعية: 1998– 2013
- رئيس فرع البساتين/ وحدة الخدمات العامة: 2013 – حتى الآن.

الفني محمد بطاح:

- المركز الزراعي 1987 – 1998
- فني ري / دائرة الخدمات الزراعية 1998– 2010
- فني آلات و ري /وحدة الخدمات العامة: 2010 – حتى الآن.

الفني سالم عوده :

- فني حدائق / المركز الزراعي: 1988 – 1997
- فني حدائق / دائرة الخدمات الزراعية: 2006– 2013
- رئيس فرع حدائق / وحدة الخدمات العامة: 2013– حتى الآن.

فئة الاداريون

خالد الزعبي:

- رئيس ديوان / المركز الزراعي : 1987 – 2009.
- رئيس ديوان / مركز التطوير الأكاديمي: 2009 – 2012.
- مساعد مدير وحدة الخدمات/وحدة الخدمات العامة: 2012– حتى الآن

آمال علاونة:

- سكرتيرة / دائرة الخدمات العامة : 1988 – 1998
- سكرتيريا ادارة تنفيذية/ دائرة الخدمات الزراعية: 1998– 2008.
- رئيس ديوان / وحدة الخدمات العامة: 2008 – حتى الآن.

فئة مراقبو الميدان

عبد الكريم طلال ابو معالي

- عامل زراعي / المركز الزراعي : 1989 – 2007
- مراقب ميدان / دائرة الخدمات الزراعية : 2007 – حتى الآن.

عدنان محمود بطـــاح

- سائق زراعي /1994 – 2000
- سائق إنشائي / 2000 – حتى الآن

عاكف ابو مهيـــــر

- عامل زراعي / 1987 – 2005
- مراقب ميدان / 2005 – حتى الآن.

2-2-4 أداةُ المقابلاتِ المُعمّقة / أساسُ التحليل

لقد تمّ اجراءُ مقابلاتٍ معمقةٍ، طُرِحت خلالَها العديدُ منَ الأسئلةِ التي تركّزت على المحاورِ المرتبطةِ أساسا بِبُعدَيّ الدراسةِ آنفَيّ الذكرِ ، وهيَ محاورٌ وأبعادٌ عامةٌ تتماهى معَ المداخلِ المعرفيةِ والمفاهيميةِ، للأستراتيجيةِ الاداريةِ من جهة ، وللقيادةِ الحديثةِ القائمةِ على التفاعلِ والمشاركةِ الخلاّقة من جهةٍ اخرى .

لقد جهدَ الباحثُ في محاولاتِه للموائمةِ بين الاسلوبِ العمليّ الذي نهجَهُ في عملِهِ كزميلٍ و ميدانيٍ ثم تنفيذيٍ ، ثم مديرٍ لمزارعِ الجامعةِ ولفتراتٍ طويلة من جهة ، وبينَ الطروحاتِ النظريةِ المعمّقةِ ذاتَ البُعدِ المعرفيّ المُعاصرِ في مواضيعِ القيادةِ والاستراتيجيةِ والواردِ ذكرُها في الإطارِ النظريّ للدراسةِ من جهةٍ اخرى .

ولقد وفقَ الباحثُ في مواءمتِه هذهِ على نقاطِ التقاءٍ مشتركةٍ في أساسِها العلميّ الاداريّ مع بعضِ الإختلافاتِ البراغماتيةِ والعملياتيةِ التي فرضتها الظروفُ الزمانيةُ أوالمكانيةُ او الفنيةُ او الفرديةُ .

ومن هنا، أمكنَ للباحثِ عرضُ هذهِ المُوائمةِ وبلورتِها على شكلِ أسئلةٍ إنبثقتْ منْ محاورِ وأبعادِ الدراسة، والتي كان أساسُها العمليّ ما وردَ فعلاً منْ أحداثٍ وحيثياتٍ مُمتدةٍ على مرِ سنواتٍ طويلة، تشكّلتْ خلالَها قصةُ نجاحٍ لمْ تزلْ حتى يومِنا ويشهدُ لها الجميع ، بعد أن تمّ تقعيدَها – ما أمكنْ – على أساسٍ نظريٍ وعلميٍ تمّ إسعراضُه كنماذج القيادة التفاعلية والتشاركية ببعدها الاستراتيجي للباحثِ (Bass) والباحثِ (Schieffer) على سبيل المثالِ لا الحصـر .

ولقد تمّ توجيهُ الأسئلةِ المناسبةِ لكلٍ من هؤلاءِ الاشخاصِ حسب دورهِ ومساهمتِه ومسؤولياتِه في مجرياتِ أحداثِ هذه القصة، ومنْ نوعِ الأسئلةِ شبهُ المُهيكلةِ (Semi- structured questions) .

لذا، فقد تمّ طرحُ الاسئلةِ المرتبطةِ بكافةِ محاورِ بُعديّ الادارةِ الاستراتيجية والقيادةِ التشاركية على المُهندسين، في حين كانتْ الأسئلةُ الموجهةُ للفنيين مُرتبطةً

بمحاورِ القيادةِ التشاركيّةِ اكثرَ منها إرتباطاً بمحاورِ بُعدِ الادارة الاستراتيجية والتي إقتصرتْ على بعضِ الاسئلةِ المُتعلقةِ بالتنفيذِ والاجراءِ والعملِ الميدانيْ.

في حينِ أنّ الاسئلةَ الخاصةَ بمقابلاتِ المُراقبينَ الميدانيين، إقتصرتْ على محاورِ القيادةِ التفاعلية الخلاقة، ومحورِ المراجعةِ الدوريةِ والتصحيح المُرتبِطِ بِبُعدِ الادارةِ الاستراتيجية .

أمّا الاسئلةُ التي طُرِحتْ في كلٍ مِنْ مُقابَلتيّ الاداريينَ،فقد شَمِلتْ مِحورَ الثقافةِ القيميّةِ والتفاعليّة، منْ حيث طبيعةُ العلاقاتِ الوظيفيةِ و الإجتماعيةِ والتواصُلِ المُرتبطِ بِبُعدِ القيادةِ التفاعليةِ الخلّاقة، وكذلك شمِلتْ بعضَ الاسئلةِ ذاتُ العلاقةِ بالتوثيقِ والبرامجيةِ التي إتّسمَ بها عملُ دائرةِ الخدماتِ الزراعية كجانبٍ منْ جوانبِ الادارةِ والتخطيطِ الاستراتيجي.

3-2-4 أسئلةُ المقابلات على أساس أبعاد الدراسة و محاورها

بُعد الادارة الاستراتيجية :

محور الرؤية والتخطيط :

- هل تشعرُ بوجودِ رؤيةٍ مستقبليةٍ واضحةٍ لدائرة الخدمات الزراعية؟ كيف ذلك؟ وماذا عن المركز الزراعي ؟
- هل كان لديكَ اهدافٌ معلنةٌ تعمل من أجلِ تحقيقها في دائرةِ الخدمات الزراعية ؟ وما هي ؟
- هل شاركتَ بنفسكَ في صياغةِ هذه الاهداف ؟
- هل ترى انها اهدافٌ واقعيةٌ وعمليةٌ وقابلةٌ للتحقيق ؟ كيف ذلك ؟
- هل كان لديكَ خططٌ واضحةٌ وإجرائيةٌ للوصولِ لهذه الاهداف؟ اشرح ذلك ؟
- كيف كان يتمُ ترتيبُ أولوياتِ العملِ في شعبتِك ؟
- هل ترى أنّ دورَ الإدارةِ كان تشاركيّاً في وضعِ وصياغةِ هذه الرؤى والاهدافِ والخطط، أمْ كان إلزامياً ؟

محور التنفيذ والاجراء :

- هل ترى أنّ مهامَ العملِ مُوزّعةٌ على كافةِ الكوادر ؟
- هل ترى أنّ توزيعَ المهامِ ساهمَ في زيادةِ نسبةِ الانجاز؟
- هل تعتقد أنّ نسبةِ الإنجازِ غالباً ما تكون ضمنَ المطلوب، كماً ونوعاً ؟
- كيف كان يتمُ توثيقُ المُنجز منَ الأعمالِ اليوميةِ أو الأسبوعيةِ او الشهرية ؟

محور المراجعة الدورية والتصحيح :

- كيف كانت تتمُ مُراجعةُ مراحلَ العملِ ونسبةَ الانجاز ؟ صِف ذلك ؟
- كيف كان يتمُ التعاملُ بحالِ عدمِ تحقيقِ الأهدافِ بوقتِها المحدد؟
- هل كان يُمكنُ إجراءُ تعديلاتٍ على الاهدافِ، أم أنّ الاهدافَ مقدسةٌ ولا يمكنُ تعديلها ؟
- هل أن الإدارةَ تُشاركك في تحمّلِ مسؤوليةِ الإخفاقاتِ في النتائج ؟ أمْ أنها تُمارسُ دوراً مُحاسَبيّاً و رقابياً فقط ؟

بُعد القيادة التفاعلية الخلاقة :

محور الثقافة القيميّة التنظيمية التفاعلية :

- كيف يمكنْ أنْ تصِفْ قيمةُ الزراعةِ بالنسبة لك ؟
- هل ترى أنّ المديرَ يعتبرُ العملَ الزراعيّ عملاً ذو قيمة ؟
- هل تعتقد أنّ المديرَ يؤمنُ بقدراتِكَ وقدراتِ زملائك والعاملينَ معك؟
- هل ترى أنّ الادارةَ تدركُ خصوصيةَ العملِ بالزراعةِ وما تحتاجُه منْ جُهدٍ ومُثابرة، وأنها (الادارة) توفرُ الدعمَ اللوجستيّ و المعنويّ اللازمِ للمواجهةِ والثبات ؟ أمْ أنهُ واجبُك أنتَ و الذي تتقاضى عليهِ اجراً، وعليكَ أنْ تتحمّلَ مشاقهُ لوحدك ؟

- كيف تصفْ مستوى و طبيعة العلاقات الوظيفية و الاجتماعية بدائرة الخدمات الزراعية حتى العام2012 ؟ وكيف تفسر اجابتك تلك ؟
- هل ترى أن مديرَ دائرةِ الخدماتِ الزراعية كانَ يؤمنُ بالتعدديةِ و الحوارِ في تعاملِهِ معك وزملائك ؟ كيف ذلك ؟
- هل ترى أن مديرَ دائرةِ الخدماتِ الزراعية كان إيجابياً في تعامله مع الجمهور والمراجعين ؟
- هل ترى أن العلاقةَ مع الادارةِ كانت محدودةً بسبب الرسميات ؟
- هل كان المديرُ يهتمُ بالتسلسلِ الاداري ؟ وكيف ؟
- هل كان المديرُ وبحكمِ علاقاتِهِ واتصالاتهِ ، مُعززّاً للعلاقاتِ الإجتماعيةِ بين الموظفين؟ وهل كانَ المديرُ يُلبّي بعضَ المطالبِ والمصالحِ الخاصة للموظفينَ ضمن حدود القانون و بدافعٍ إنساني ؟ كيف ذلك؟
- هل كان المديرُ على تواصلٍ مع الموظفين أم مُنقطعٌ عنهم ؟
- كيف تصفُ مُستوى الثقةِ بينك والادارة ؟
- كيف تصفُ مُستوى الاحترام المتبادل بينك و المدير؟
- كيف تصفُ شبكة العلاقات الخارجية والتواصل التي ترتبط بها دائرة الخدمات الزراعية مع المجتمع المحلي المحيط بالجامعة ؟
- هل ترى أنّ لدائرةِ الخدماتِ الزراعية دورٌ في خدمةِ المجتمعِ المحلي ؟
- هل تعتقد أنّ دائرةَ الخدمات الزراعيةِ قد تخطّتْ الحرمَ الجامعي برسالتِها ؟ وكيف ذلك ؟
- هل تعتقد أنّ دائرة الخدمات الزراعية باتتْ اليومَ قادرةٌ على الاستمرارِ في تحقيقِ رسالتِها و وجودِها ؟

محور العمل التشاركي الخلاق :

- هل كانت المعلوماتُ ـ المهمّةُ للعملِ بأعتقادك ـ متوافرةٌ بينَ يديكَ وبالوقتِ المناسب ؟
- هل كانت المسؤولياتُ مُحدّدةٌ بين جميعِ الأفرادِ المعنيين ؟
- هل كانت الصلاحياتُ اللازمةُ لإتمامِ عملِكَ مُفوّضةٌ لك و لمسؤولي الميدانِ والإشرافِ والتنفيذ ؟
- هل أن القراراتِ كانت تُتخذُ بسرعةٍ كافيةٍ ؟
- هل تشعر بأنكَ شخصٌ مهمٌ وقد لعبتَ دوراً مهماً في دائرة الخدمات الزراعية حتى وصلتْ الى ما هي عليه ؟ وكيف ذلك ؟
- هل كان للإدارةِ دورٌ في تحفيزِ الموظفين وإلهامهم لمواجهةِ صعوبةِ العملِ المناطِ بهم ؟

محور التطوير والتحسين المستمرين :

- هل مُنحتَ فرصةَ الإنخراطِ بدورةٍ تدريبيةٍ سواء داخل الجامعة أو خارجها ؟
- هل ترى أنّ العملَ قد تمّ تطويرهُ خلال السنوات العشرِ الماضية بعد إنشاءِ دائرة الخدمات الزراعية و تولّيها مسؤوليةَ المزرعةِ في الجامعة ؟ كيف ذلك ؟
- هل أنّ وسائلَ الإتصالِ الحديثِ مثلُ (الانترنت) متوافرةٌ لكَ ، وتقوم باستخدامها بما أنعكسَ بشكلٍ إيجابيٍ على ادائك لمهامِ عملك؟

4-2-4 المقابلات المعمقة / تحليل محتوى

4-2-4-1: تحليل محتوى المقابلتين اللتان أُجريتا مع المهندسَين

إمتدّت المقابلتان مع كل من المهندس (بلال العمر) والمهندس (فايز العجلـــوني) لمدةٍ تقدّر بثلاثِ ساعاتٍ لكلٍ منهمْ وعلى إنفراد ، وذلك لجمعِ أكبرَ قدرٍ منَ البيانـاتِ الأوليةِ والتفصيليةِ اللازمـةِ لموضـوعِ الرسـالة ، بهدفِ الكشـفِ عن الجوانـبِ العميقـةِ لمفهومِ القيـادةِ التفاعليـةِ التـي كانـا قد عايشـاها ،إذ أنهمـا قد تقلّبـا بالعمـلِ مـن إدارةٍ كلاسيكيةٍ في المركزِ الزراعيّ ، لقيادةٍ تفاعليةٍ تبادليةٍ لاحقاً ، وذلـك من جهـةِ نظـرهِم وحسبَ قناعاتِهم ومفاهيمِهم الخاصة، وعلى النحو الآتي :-

- لتسـليطِ الضـوءِ حـولَ الاخـتلافِ بـين السـلوكِ الإداريّ السـابقِ فـي المركـزِ الزراعـي والسـلوكِ الإداري فـي دائـرة الخـدمات الزراعيـة، تـمّ طـرحُ سـؤالٍ إستشـرافيّ عـن خبرتِهم المُمتدةِ والمتواصلةِ تلك، وعن الصعوباتِ التي عانوا منها سابقاً وعن طريقـةِ التعاملِ مع تلك التحدياتِ التي واجهتهم في العمل لاحقاً.

وهنا قد أجمع كلا المهندسين على أن الطريقة التي سادت سابقاً وقبل إنشاء دائرة الخدمات الزراعية قد كانت مقيّدة لعملهم من حيث عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات حتى في اطار ميداني ضيق ، اذ كان لابد من الرجوع الى مدير الدائرة الفرعية أو حتى مدير المركز والذي قد يعود بدوره للاستاذ نائب رئيس الجامعة .

ويذكر المهندس بلال في هذا الصدد قائلاً: (إنه لم يكن بمقدورنا كمهندسين في الميدان اتخاذ قراربسيط كتعديل ساعات دوام مجموعةٍ من العمال بتقديم موعد بدء العمل صباحاً لأسبابٍ فنيةٍ "مثل عملية رش المبيدات" وذلك قبل الحصول على الموافقات الرسمية التي قد تستغرق وقتاً مطولاً).

وعلى صعيدٍ مُتصلٍ، فقد إستطرد المهندس بلال قائلاً:(في المقابل فإن صلاحياتُ إعداد برامج العمل في دائرة الخدمات الزراعية كانت تتم فوراً من قبلي ، حيث أقوم بإبلاغ الموظفين بموضوع برنامج العمل، كما وأتخذ الإجراءات

المطلوبة مع الجهات الاخرى واللازمة لتنفيذ ذلك البرنامج ، وكل ذلك على أساسِ أن الموافقة هي تحصيل حاصل، معتمداً على التفاهمات بيني وبين المدير الذي فوضني و زملائي بصلاحيات اعداد البرامج و حتى منح الإجازات).

- ولإيضاحِ بُعد الإدارةِ الإستراتيجية في عملِ دائرة الخدمات الزراعية ، فقد تمّ توجيهُ عدةِ أسئلةٍ عن وضوحِ الرؤيةِ والأهدافِ والخططِ والبرامج ، وفيما إنْ كانت هذه العناصرُ مُتفقٌ عليها أمْ لا ، وقابلةٌ للتحقيق وواقعية ، وما هي دورُ الإدارةِ في توفيرِ مستلزماتِ تحقيقها، وهل كان لهم دورٌ في صياغتها.

وهنا يؤكد (المهندس بلال) والذي كان قد واكب هذا التحول في ادارة المزرعة منذ البداية ، على وجود تصورات ورؤى واضحة لعمل المزرعة وان الاهداف والبرامج قد شارك بنفسه بصياغتها على اساس تلافي الاخطاء السابقة ويقول: (لقد تم بالفعل التخلص من المشاريع الزراعية السابقة وخصوصاً بستان التفاح وفقاً لخطة عمل امتدت نحو خمسة سنوات كما وتم التوسع بزراعة شجرة الزيتون التي تناسب ظروف مزرعة الجامعة من حيث الموقع ومتطلبات البيئية والامكانات المتاحة) .

هذا ويُسهب المهندس بلال في شرحِ عيوب وتحديات وإعاقات العمل في الفترة السابقة لانشاء دائرة الخدمات الزراعية حيث عمل كمهندس للبستان لعدة سنوات ، ويقول: (إن شعبة (البستنة) في الدائرة الجديدة كانت تعمل على خطة الأنتاجِ في حين ان عمل الشعبة الثانية (الخدمات والحدائق) قد إختص بتجميل الحرم الجامعي). وعلى صعيدٍ متصل ، يؤكد المهندس فايز إن العمل الحالي بدائرة الخدمات الزراعية أكثر مرونةً من حيث الصلاحيات المتاحة له كمسؤول ميداني ويقول حول ذلك: (إن الأسلوب الحواري والأخذ او الرد والمراجعة والبحث كلها أسباب لمرونة العمل التي تناسب ظروفنا في الزراعة).

كما ويؤكد الزميلان على أن ادارة الخدمات الزراعية قد عملت دوماً على توفير المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرامج المتفق عليها من حيث المخصصات

المالية او القرارات الإدارية ذات العلاقة ، وأنها قد حققت أهدافها وإستمرت حتى اليوم بنجاح من خلال تطوير اهداف جديدة .

- لإبراز محور كفاءة التنفيذ والإجراء في دائرة الخدمات الزراعية وما قبلها ، فقد تم طرح مجموعه من الأسئلة المتعلقة بتوزيع المهام على الكوادر في شعبة كل منهما ، وكذلك حول معدلات انجاز العمل ، وعن آليات توثيق مراحل سير العمل.

وهنا فقد أكد كلا المهندسين على أن مهام العمل كانت موزعة على كافة الكوادر العاملة في دائرة الخدمات الزراعية ، فقد ذكر المهندس فايز بقوله: (إن الهيكل التنظيمي للدائرة قد ساعد على توزيع مهام العمل لدينا وان كان متداخلاً من حيث طبيعته إلا انه قد تم تقسيمه على أساس وظائفي ونوعي ، فالشعبة التي تعمل في تنسيق الحدائق لها مهام تختلف عن الشعبة التي تعمل في إدارة عمليات الإنتاج النباتي ، وكذلك المناحل أو المشاتل.......الخ ، وبالتالي فإن هذا الهيكل أعطى تمايزاً سهّل من توزيع المهام والتي كانت تتقاطع أحياناً).

ولدى سؤاله عن مراحل الانجاز وسير العمل قال المهندس بلال: (إن معدلات انجاز العمل كانت وفقاً لما هو مخطط لها غالباً ، وذلك يعود إلى أن برامج العمل كانت واقعيةٌ وقابلةٌ للتطبيق كونها مصممه حسب إمكاناتنا، كما أن وجود سجلات لتوثيق مراحل العمل قد ساهم بتفعيل مبدأ المتابعة حتى إتمام كل برنامج ، وان هذا التوثيق ساهم في إعداد برامج عمل المواسم القادمة) .

- ولإيضاحِ محورِ المراجعةِ الدوريةِ المرتبطِ بِبُعدِ التخطيطِ الاستراتيجي ، فقد تم توجيهُ أسئلةٍ حول جلساتِ المُراجعةِ الدوريةِ ومدى تكرارها ، وتحديدِ نسبِ إنجازِ الأهدافِ والبرامج ، وهل أنّ إمكانيةَ تعديلها أو تصحيحها ممكنٌ، وعلى أيّ أساسٍ كان التعديلُ يتمّ وهل كانا منخرطين في هذا الأمرِ أم لا .

وهنا قد اتفق المهندسان على أن طريقة التواصل الدوري المستمر والتي وفرها تفرغ المدير واهتمامه بشؤون العمل ، فقد كانت وسيلة فعاله اذ تتم مراجعة مخرجات

العمل يومياً (لأكثر من مرة في اليوم) وهذا له تأثير مزدوج يؤكد المهندس بلال قائلاً :

(أرى أن التفاهم المسبق على الخطط والأهداف والبرامج، ومراجعة سير العمل باستمرار ، قد بدد الكثير من التردد الذي كان يعتري بعض العاملين أحياناً، ومن جهة أخرى ، فإن هذا الأسلوب قد وفر جواً من الراحة والطمأنينة كون الإدارة على اطلاع بتفاصيل العمل والمراحل التي وصلت إليها).

وعلى صعيد متصل يقول المهندس فايز: (إن هذا التواصل خلق حالة من التلاقي على قواسم مشتركة كانت دافعاً لنا من خلال سرعة الاتصال مع المدير لاطلاعه على أي خلل يواجه سير العمل، وبالتالي إمكانية تلافيه بعد التشاور).

كما أشار المهندس بلال: (أنني لم أشعر ليومٍ بقلقٍ حيال مساءلات عن مصير الانتاج وتحقيق الارباح وذلك لإيماني بدعم المدير لنا تحمله المسؤولية معنا).

- ولسبرِغورِ البُعدِ الثاني للدراسة، وهو القيادةُ التشاركيةُ الخلاقة ، فقد تمّ طرحُ مجموعةَ أسئلةٍ حول محورِ الثقافةِ التنظيميّةِ التفاعليّة، والتي تمحورتْ حول كيفيةِ وَصفِهم لمستوى العلاقاتِ الاجتماعية البينيةِ في الدائرة، وما هو تفسيرهم لهذا الوصف ، ومدى إنفتاحِ المديرِ في تعاملِه اليوميّ مع الموظفين ومع الجمهورِ والمراجعين كذلك ، وعن تقبله للرأي الآخر. وعن مستوى ودور الرسميات والشكليات في علاقتهم مع الإدارة ، وهل أنّ المديرَ يبدي إهتماماً بالتسلسل الإداري، وهل أنّ المديرَ مُنخرطٌ بعلاقاتٍ اجتماعيةٍ وإنسانيةٍ مع الموظفينَ أمْ لا، وعن وصفِهم لبعضِ القيمِ الوظيفية كالثقة والاحترام المتبادلين بين المدير وباقي الموظفين من وجهة نظرهم ، كذلك فقد تمّ طرحُ سؤالٍ عن الثقافةِ التنظيميةِ والإجتماعية لدى مدير الخدمات الزراعية ولدى الموظفين من وجهة نظر المهندسين .

وهنا اكد المهندسان على اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في دائرة الخدمات الزراعية عما سبق ، كونها عملت كجامعٍ لكافة الافراد ووقود لتوليد طاقات الابداع والعمل.

ويفسر المهندس بلال العمر قائلا (ان دور هذه التفاهمات نابع من ايمان الجميع بأهمية الزراعة وحبهم لهذا النوع من العمل رغم صعوبته في عيون غيرهم ، والتي إعتبره انه لا يقل أهمية عن دور الطبيب او مهندس البناء في المجتمع) .

كما يرى بأن الادارة على اختلاف مستوياتها كانت تؤمن بقدرات الافراد العاملين في هذه الدائرة الزراعية ويقول: (ان الادارة تعلم بإن هذا النوع من العمل يحتاج الى دعم ومؤازرة مستمرين، مما جعلها تؤكد على وقوفها الى جانب العامل الزراعي والموظف الزراعي بحزم حيال تلبية كل مطالبه واذكر كيف تم تأمين سيارات وشاحنات وجرافات للدائرة ، والتي كنا نعاني الامرين للحصول عليها سابقاً من دائرة التشغيل والصيانة) ، وهنا يؤكد المهندس فايز على ان المدير لم يكن يؤمن بالمظاهر الشكلية للعلاقة مع الموظفين ، ويقول : (العمال والسائقين والمراقبين يراجعوا المدير وقت ما يشاؤون دون الحاجة الى ترتيبات لذلك) .

وقد اكد كلا المهندسين بأن المدير يثق بهم وباستقامتهم في العمل ، مما أوقع على عاتقهما مسؤولية الامانة في العمل ، وان الاحترام المتبادل مبدأ يسود التعامل بين جميع العاملين في الدائرة والتي يزيد افرادها عن المائة وخمسون موظفاً . وقد اكد كل من المهندس بلال والمهندس فايز على ان دائرتهما قد تجاوزت حدود الجامعة ، اذ انهما اشرفا على العديد من المشاريع والاعمال الزراعية خارج حدود الجامعة خدمة للمجتمع المحلي ، فقد ذكر المهندس بلال : (انني اشرفت على تجهيز موقع الاحتفال الوطني بيوم الشجرة عام 2001 داخل الحرم الجامعي برعاية ملكية سامية ، واشتركت بالمتابعة والتنفيذ لاحتفالات المملكة بيوم الشجرة للعام 2009 في غابة اللوز بمحافظة جرش) .
ويستذكر المهندس فايز بهذا الصدد ان دائرة الخدمات الزراعية تضطلع بمهام كبيرة في مجال تقديم الخدمات المباشرة العينية او غير المباشرة كالاستشارات الفنية للأهالي والمؤسسات .

وفي النهاية اكد كلا المهندسين على ان هذه الدائرة قادرة دون ادني شك على الاستمرار في عملها هذا وتحقيق اهداف اكبر ورسالة اسمى في المستقبل ان شاء الله ، بمزيد من الجهد والارادة والعزيمة وعلى اساس تعاوني ، ويقول المهندس فايز حول

ذلك (ان الزراعة مهمة جليلة على الرغم من صعوبة العمل فيها من ناحية الجهد او القلق المستمرين ، وانني كمهندس زراعي لا اتردد في بذل اي جهد اذا احسست وقوف الادارة الى جانبي وتوفير الدعم الملائم لعملي).

- كذلك فقد تركّزت الأسئلةُ في هذا المحورِ على دورِ دائرة الخدمات الزراعية الذي تجاوزَ حدودَ مهامِها التقليدية، نحو تقديمِ خدماتٍ للمجتمعِ المحلي ، والتي كان المهندسون قد أشرفوا على الكثيرِ من هذه المهامِ المجتمعية.

لذا فقد تمّ توجيهُ سؤالٍ عن أبرزِ الفعالياتِ والأنشطةِ التي إطّلعت بها دائرةُ الخدمات الزراعية خارجَ حدودِ الجامعة .

- وفي أهمّ المحاورِ المتعلقةِ ببُعدِ القيادةِ التشاركية المُلهِمة ، ألا وهو التمكينُ والأداءُ اللامركزيّ ، فقد تم توجيهُ عددً منَ الأسئلةِ التي تركّزتْ حولَ توافرِ المعلوماتِ ، وتوزيعِ المهام ، وتفويضِ الصلاحياتِ ، وسرعةِ إتخاذِ القراراتِ، ومستوى المشاركةِ وحدودِ المسؤولية .

هنا ذكر المهندس بلال (انني لطالما كنت على اطلاع بآخر ما يستجد من معلومات حول سير العمل في الدائرة من خلال اللقاءات المستمرة مع المدير ، مما كان له اثر كبير في نفسي والذي كان كدافع لمزيد من العطاء حيال الثقة التي اتمتع بها ، ولمزيد من بذل الجهد والتفكير في حل بعض المشاكل التي تصل اليه من المدير).

وقال: (استذكر هنا تكاتف جميع موظفي الدائرة بالعمل الشاق لغايات افتتاح مسجد الجامعة المفاجيء برعاية ملكية سامية ، وما استوجب منا عملاً دؤوباً خلال اقل من اسبوع لتجهيز المواقع الزراعية غير الجاهزة وزراعتها بأشجار ضخمة تم نقلها على عجل) .

كما ذكر مثالاً اخر على اطر العمل التشاركي الخلاق اذ قال: (اذكر حادثة افتتاح مستشفى الملك المؤسس داخل الحرم الجامعي ، وكيف اننا شكلنا فرقاً لنقل ما يزيد عن خمسة الاف شجرة زيتون بعمر يزيد عن عشرين عاماً من احد المواقع الشجرية في الجامعة والتي خصصت كمدن صناعية . ان هذه الاحداث تشعرني بالاعتزاز) .

وقد اكد كلا المهندسين بأن المدير كان دائماً يفوضهم بصلاحياته في مجال اختصاصهما وحدود مسؤولياتهما .

كما اكدا ان ذلك قد سرع من اتخاذ القرارات اللازمة لتصويب الوضع عند الضرورة ، وقد اكدا بأنهما يشعران بأهميتهما الكبيرة في هذه الدائرة خصوصاً وفي الجامعة عموماً . وان لجهودهما اثر كبير في الوضع والنجاح الذي وصلت اليه الدائرة حتى الآن .

وهنا يؤكد الزميلان على ان دور الادارة المساند لهما دائماً اوالدافع لمزيد من العطاء ، اثراً تحفيزياً لهما من خلال المؤازرة المستمرة والوقوف الى جانبهما وجانب كل الموظفين مما مكن الفريق من المواجهة وتحمل الصعاب.

كما قال المهندس فايز (ان وجود مدير متفرغ للعمل خلافاً لما كان الوضع عليه بفترة عمله بالمركز الزراعي حيث كان يشترط بأن يكون المدير أستاذاً لمدة معينة قد ساعد على إنجاز الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد او خلق اجواء عمل جماعي ، إذ أن تفرغ المدير وإنسجام أهدافه مع أهداف الفريق كموظفين من نفس الفئة ومتخصصين في نفس الموضوع ، قد ساهم كثيراً في خلق مفاهيم مشتركة رابطة وجامعة بيننا كان له اثراً على زيادة طاقات العمل لدينا) .

- وضمنَ بُعدِ القيادةِ التشاركية / محورُ التطويرِ والتحسين - فقد تمّ طرحُ أسئلةٍ حولَ الفرصِ التدريبيةِ الداخليةِ أو الخارجيةِ التي توافرتْ للمهندسين أو مرؤوسيهم ، وكذلك حولَ وسائلِ تطويرِ العملِ وتحديثه وتسريعِ وتيرتِه كمّاً وتحسينِ مخرجاتِه نوعاً، بما في ذلك توفيرُ وسائلَ نقلِ المعلومةِ والتواصلِ المعرفيّ لهم ولمرؤوسيهم أيضاً .

وهنا يقول المهندس بلال (إنني ومن خلال تجربتي العملية في المركز الزراعي فأنه لم احظَ بأية فرصة تدريبية على الرغم من حاجتي انا وزملائي لذلك . وعلى العكس تماماً فإنه قد وفرت لي دائرة الخدمات الزراعية فرصاً تدريبية عديدة داخلية على مستوى الجامعة او نقابة المهندسين او امانة عمان الكبرى وخارجية في جمهورية مصر العربية او الجمهورية العربية السورية) .

هذا ويؤكد على تجاوب الادارة وتشجيعها المستمر له ولزملائه على اجراء المراسلات والاتصالات الخارجية لتأمين فرص تدريبية .

كما استشهد المهندس فايز على فعالية دور الادارة في مجال تحسين سير العمل قائلاً (لقد عملت دائرة الخدمات الزراعية على توفير المعدات واللوازم من الاجهزة وغيرها واذكر موضوع شراء اربعة تراكتورات ، وبذارة محاصيل وعدد من السيارات الميدانية . وما الى ذلك ، مما كان قد ساهم في تحسين مستوى الاداء كماً ونوعاً) .

ويؤكد المهندس فايز (ان الادارة قد فرت لكافة الموظفين فيها المكاتب اللائقة ووسائل الاتصال كالهواتف الخلوية ونقاط الاتصال الحديث " الانترنت" واجهزة الحاسوب ، والتي مكنتنا – وبشكل شبه يومي – من الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملنا ، وكذلك فرصة الاتصال السريع مع الجهات ذات العلاقة بمجال اختصاصنا) .

2-4-2-4: تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع فنيّي التنفيذ

يُعتبـــر الفنيـــون العنصــرَ الأساســـيَ المُهــمَ فـــي عمليـــاتِ تنفيــذِ البـــرامجَ الزراعيـــة ، وهمْ موزّعون على إختصاصاتِ العملِ المختلفةِ في الدائرة ، وكـانوا قد عايشـوا فتـرةَ عمـلٍ سـابقةٍ (المركـز الزراعـي)، ولـم يزالـوا علـى رأسِ عملِهـم حتـى الآن ، مما يُمكن معه عقدَ مقارنةٍ بينَ ما كان وما أصبحَ عليه الحالُ في إدارةِ المزارعِ في الجامعة، ولهذا تمّ سؤالهم جميعاً وبشكلٍ منفردٍ سؤالاً إستطلاعياً عن كيفيةِ وَصفِهم ومقارنتهم للنمطين الإداريين المختلفين الذَيْنِ كـانوا قد خَبِروهمـا تحت نفسِ ظـروفِ العمـــل .

- ولإبـرازِ دورِ محـورِ المراجعـة الدوريـة والتصـحيح المـرتبطِ ببُعد الإدارة والتخطـيط الاسـتراتيجي، فقد تـمّ توجيـهُ جملـةُ أسئلةٍ تركّزتْ حـول كيفيـةِ مراجعـةِ مراحلِ العمـلِ المُنجـزِ ، وعـددِ اللقـاءاتِ الدوريـةِ ، وكيفيـةِ تعامـلِ الإدارةِ حيـال عـدم الإنجـازِ أو الإخفاق .

وهنا اكد الفنيون على روح التعاون التي سادت بينهم وبين الادارة والتي جعلتهم يشعروا بالامان .

ويستذكر الفني محمود بدايات عمله مع المهندس رعد الذي كان رئيساً لشعبة الحدائق ثم مديراً لدائرة الخدمات الزراعية منذ عام 1995 وحتى عام 2005 قائلاً : (لقد كنت انا والمهندس رعد نعمل معاً ويومياً بنفس السيارة (Nissan Patrol) التي كانت بديلاً للمكتب الذي لم نكن نستطيع الركون اليه ، وكيف اننا كنا نتنقل بين فعاليات وورشات العمل معاً بكل لحظة) .

ويؤكد الفني سالم أن امكانية التعديل على برامج العمل الميداني كان يتم بسرعةٍ فقد قال: (في موضوع المراجعة والتصحيح فانني ولإكثر من مرة كنت اتصل بالمدير موضحاً ظرفاً او خللاً معيناً ، لاتمكن من التعامل معه مستقبلاً ، وبالفعل أجد أن هذه الطريقة في التواصل المستمر تعطي بعداً تصحيحياً في سير العمل قبل تفاقم العيوب والاخطاء).

ويذكر الفني جاسر حادثة بهذا الصدد قائلاً : (في احد الأيام حصلت مشكلة توريد لوازم لدائرة الخدمات الزراعية بدون مواصفاتٍ فنية دقيقة ، مما دفعنا لدراسة الموضوع ، ومراجعته ، حيث اتخذ القرار من قبل المدير بتكليفنا وضع مواصفات فنية تفصيلية تكون ملزمة للموردين، وذلك لضمان توريد أجود المواد والمستلزمات في العام القادم . وهكذا تم فعلاً) .

- ولم يتمْ بحثُ محورِ الرؤيةِ والتخطيطِ مع الفنيين، وذلك لعدم اختصاصهم أو إطّلاعهم بهذه المسؤوليات .
- ولإظهارِ محورِ الثقافةِ القيميّة التفاعليّةِ في دائرة الخدمات الزراعية والمرتبطِ ببُعد القيادةِ التفاعلية الخلاقة، فقد تمّ توجيهُ مجموعةٍ منَ الأسئلةِ التي تركّزتْ حول كيفيةِ وَصفِهم للزراعةِ بصفتِها قيمةٍ معنويةٍ من وجهة نظرهم، وعن إعتقادهم بإيمان إدارتِهم بدورِهم الفاعلِ وقدراتِهم على العملِ والانجاز، وعن يقينهم بإدراكِ الإدارةِ لخصوصيةِ عملِهم الشاقّ في الزراعة ومدى تفاعلِ الإدارةِ معهم على هذا الأساس .

- وهنا يعبر الفنيون عن ارتياحهم بالعمل في اجواء وظيفية طبيعية مع الادارة والزملاء, مما جعلهم اكثر اندفاعاً وولاءً لهذه الدائرة في هذه الجامعة خدمة للصالح العام .

ويقول الفني محمود بهذا الصدد: (لقد تقدمت قبل سنوات قليلة بطلب إستقالتي من العمل في الجامعة ، وذلك لاسباب شخصية ومالية ، وتفاجأت بأن المدير يطلبني الى المكتب لادخل معه في حوار لما يزيد عن نصف ساعة متواصلة ، مما دفعني لسحب الاستقالة ، ولأني أعلم بأن مثل هذا الامر غريب عن سياسة واجراءات الجامعه ، فأنني أكّن كل الاحترام والتقدير لإدارتي على هذا الاهتمام بمصلحتي التي قد ارتبطت بمصلحة هذه الجامعة).

- أما فيما يخصُّ بُعدَ القيادةِ التفاعليـة الخلاقـة، فقد تمّ سبرُغورِ محورِ العلاقـاتِ الاجتماعيـةِ والتواصلِ من خلال مجموعةٍ منَ الأسئلةِ التـي تمحورتْ حولَ وَصفِهم لطبيعـةِ و مستوى العلاقـاتِ الإنسـانيةِ والاجتماعيـةِ المتبادلـةِ بينـهم و بينَ الإدارةِ منْ جهةٍ، وبينهم بعضـهم ببعض من جهةٍ أخرى. وكذلك عن مدى تقبلِ الإدارةِ لآرائهِم وتجاوبِها مع طروحـاتِهم ، وعن مدى المظـاهرِ الرسميةِ والشكليةِ في علاقتهم مع المدير .

ويؤكد الشيء نفسه الفني سالم الذي يروي قصته السابقة في المركز الزراعي قائـلاً: (في عام 1996 لقد تعرضت بعد خدمة تسع سنوات في المركز الزراعي لمضايقات أحد المهندسين القدماء في ذلك الوقت ، وقد راجعت الدكتور المدير لاكثر من مرة وشرحت له في كل مرة حجم المعاناة التي أعانيها، ولكن دون ان يحدث اي تغيير ، مما دفعني في احد المرات بعد ان طفح الكيل ، للأساءة الى هذا المهندس الذي لم يبق لي طريقاً آخر اسلكه لأسترد وأدافع عن كرامتي أمام زملائي والعمال التابعين لي ، وعلى الفور أوقفت عن العمل ليتم تحويلي الى التحقيق الصارم ثم الى المجلس التأديبـي ، حيث فقدت وظيفتي خلال ايام ، والله يعلم بحجم المعاناة التي عانيتها انا وعائلتي وبناتي الصغيرات . ولاني أحمل درجة الدبلوم ، كنت قد انخرطت للتو ببرنامج دراسة البكالوريوس في الجامعة اللبنانية ببيروت ، والتي فقدتها بسبب ما

أصابني . بعد ذلك توجهت الى ليبيا للعمل كمدرس فلم استطع تحمل الوضع والظروف المعيشية القاسية ونسبة الى قلة الراتب وان بناتي صغيرات، مما دفعني للعودة الى الاردن، "وعملت بمدرسةٍ في عمان، ثم تركتها وعملت في عدة اعمال حتى وصل الامر لبيع الاقراص المدمجة على جانب الطريق" .

واسهب سالم حول معاناته تلك قائلاً: (تراكمت عليّ الديون ، وفي يوم ما إلتقيت بالمهندس رعد الذي اصبح مديرا فيما بعد، علما بأنه كان وقت مشكلتي عاملاً وحاول جاهداً مساعدتي دون جدوى ، فبادر المهندس رعد باقناع رئاسة الجامعة من اجل اعادتي للعمل في الجامعة بنفس وظيفتي السابقة ، ولم يكن لدّي أي أملٍ بذلك ، فأنا أعلم صعوبة التعيين بالجامعة حتى فوجئت بأحد الايام بصدور قرار تعييني بالجامعه بعد ما يزيد عن سبع سنوات على تركي للعمل فيها ، وأنا اليوم موظفٌ مثبّت بالخدمة الدائمة وقد تمتعت ابنتي بمقعد ابناء عاملين لتدرس الهندسة الكهربائية وهي فرصة عزيزة على نفسي جدا ، ما كانت لتكون لولا عودتي للعمل في الجامعة ولقد تم ترفيعي مؤخراً وتعييني رئيساً لفرع الحدائق في الدائرة) .

ويؤكد سالم: (ولهذا فأنا اشعر بمحبة عارمة وكبيرة لهذه الجامعة وهذه الدائرة ، الأمر الذي يدفعني لخدمتها ما حييت) .

ويؤكد الفني محمود مسهباً بالحديث حول طبيعة التعامل مع الإدارة والذي يتصف بالبساطة ويقول:(انا استطيع ان اذهب لمكتب المدير بأي وقت ولإي سبب يخص العمل او الامور الشخصية ، واحيانا كثيرة اذهب بدون سبب ، للحديث معه والاطمئنان عليه ، كما أن المدير يأتي اليَ في المشاتل، ويجلس معي ومع العمال ونتحادث في أمور العمل أو الأمور العامة، وهذا دفعني لاكثر من مرة لطلب معونة مالية منه لظروف خاصة ألمت بي) .

ويؤكد الفني جاسر : (انا اتبادل الاحترام مع المدير ومساعديه دائماً ، وذلك انه لم اتعرض يوماً للأساءة من قبل الادارة رغم مرور ما يزيد عن الخمس عشر عاماً ، وان

الادارة تؤمن بقدرتي على العمل وخبرتي الطويلة مكان احترام وموضع تقدير في مجال عملي كفني بستنه شجرية وقد عينت مؤخرا رئيساً لفرع البساتين في الدائـرة ، وهذا تتويج لجهد جماعي قدّمناه دون كلل).

- ولإبـرازِ عنصـرِ الدافعيـةِ لـدى هـؤلاءِ الأشـخاصِ التنفيـذيين، فقـد تـمّ طـرحُ سـؤالٍ عـن صلاحياتِهم باتخاذِ قراراتٍ محدودةٍ تتناسبُ مع الحدثِ الميدانيّ، كمـا تـمّ سـؤالهم عـن تحديدِ المسؤولياتِ و توزيعِ المهام وتوافرِ المعلوماتِ التـي تهمهُم لإتمـامِ عملهم، وذلـك ضمن محور العملِ التشاركيّ الخلاقِ والمرتبطِ ببُعدِ القيادةِ التفاعلية.

وهنا يؤكد الفنيون الثلاث في افادتهم على ان كل منهم يعمل في فرع محدد له برامج عمل وخطط محددة ويقول الفني سالم (ان توزيع الفنيين على الفروع في الدائرة قد حدد مسؤوليات ومهام كل واحد منا مما خلق حالة من التعاون كون الاهداف واحدة وهي زراعة الحرم الجامعي وجعلـه لائقاً).

ويقـول الفنـي جاسـر: (إننـي أملـك بعـض الصـلاحيات الاجرائيـة الميدانيـة حسـب الحدث، وبما ينسجم مع الإطار العام لعمل الفرع الذي أرأسه، والتـي تـم الاتفاق عليها مع الادارة على الرغم من أنها ليست صلاحيات مطلقة بل مقيدة احياناً).

- كذلك فقد تمّ طرحُ سؤالٍ حولَ الطلباتِ الرسميةِ والهاتفيةِ والشفويةِ التي تَرِدُ الـى دائـرةِ الخـدمات مـنَ المُجتمـعِ المحلـيّ بهـدفِ طلـبِ المسـاعدةِ أو تقـديمِ الخـدمات فـي مجـالِ اختصـاصِ وعملِ الدائرة، وكذلك لتسليطِ الضـوءَ علـى نجـاحِ هذه الـدائرةِ فـي تحقيـقِ اهدافِها، وتجاوزِ حدودِ عملِها من داخلِ الحرمِ الجامعي الى المجتمعِ المحلـي.

وهنا قال الفني محمود : (اننا نلتقى العديد من الاتصالات من موظفي الجامعة او من سكان الرمثا او الصريح ، يطلبون شراء نباتات او إستشارات في مجال الزراعة المحلية وانشاء بيوت بلاستيكية ، ونقوم بإجابتهم بكل دقة واحترام) .

كما يشير بهذا المجال الفني سالم قائلاً : (إنني اقدم أنا وزملائي اليوم خدمات زراعية في مجال تنسيق الحدائق لدار المحافظة أو مدارس التربية او قيادة المنطقة العسكرية وبعض الوحدات التابعة لاجهزة الدولة وهذه الخدمات اصبحت حزء لا يتجزأ من عملنا حيث نتحرك الى هذه المديريات والمؤسسات طبعاً بعد حصولها على الموافقة

الرسمية على طلبها من الجامعة . علما بأننا لم نكن نطلع بمثل هذه المسؤوليات سابقاً في عملنا قبل دائرة الخدمات الزراعية).

4-2-4-3: تحليلُ محتوى المقابلتين اللاتي أجريتا مع فئةِ الإداريين

تأتي أهميةُ هذينِ الموظفينِ من خلالِ قدرةِ الاول (خالد الزعبي) الذي عملَ لسنواتٍ طويلةٍ في المركزِ الزراعيّ رئيساً للديوان، رافقَ و أطّلَعَ خلالها على كلّ ما وردَ ذكرهُ منْ إخفاقاتٍ وممارساتٍ سلبيةٍ لإداراتِ المركزِ الزراعي، وعلى الخسائرِ التي عانى منها المركزُ والجامعة على حدٍ سواء، وعلى جملةِ القراراتِ والاجراءاتِ التي تمّت حيال المركزِ منْ قِبَلِ الإداراتِ العُليا في الجامعةِ امتداداً من العام 1989وحتى العام 1998. كما أنّ الأقدارَ شاءتْ أنْ يعودَ المذكورُ - وبعدَ كلّ هذه السنينَ - ليعملَ مساعداً للمديرِ وليطّلع بنفسِهِ على حجمِ ونوعِ التطورِ الحاصلِ في عملِ هذه الدائرة.

أما الموظفةُ الإداريةُ الثانية **(آمال علاونة)** فهي كانت قد رافقت المديرَ منذُ العام 1998 وحتى الآن ، وتستطيعُ أنْ تتحدثَ عنِ الطريقةِ التي يتواصلُ بها المديرُ مع الموظفين.

وبناء عليه، فلقد أجريت المُقابلتان معهما كلٌ على إنفراد، وطُرحتْ عليهما الأسئلةُ التالية :-

- لإبرازِ دورِ محورِ الثقافةِ القيميّةِ والتفاعليّة السائدةِ بينَ المديرِ والموظفين، والمرتبطِ ببُعدِ الإدارةِ الإستراتيجية، فقد طُرحت مجموعةٌ منَ الأسئلةِ التي تركّزت حولَ وَصفِهم لأسلوبِ المديرِ منَ الناحيةِ الإداريةِ وطريقةِ تعاملهِ مع المشاكلِ ، الموظفين ، والاضطرابات ، وكذلك حولَ قيمةِ الزراعةِ لدى المديرِ وكيفيةِ التعاطي معها ومع خصوصيتها. كما وتمّ طرحُ أسئلةٍ عن ولاءِ المدير للمؤسسةِ وجهوده تجاه تحقيقِ أهدافِها العليا، وهل أنّ المديرَ يثمّنُ قدراتِ العاملين معه، وهل أنّهُ يتعاملُ مع الجميعِ على أساسٍ منَ المساواةِ والعدل.

وهنا يؤكد السيد خالد الزعبي قائلا : (إن الثقافة التنظيمية التي رسمت إيقاع العلاقات في المركز الزراعي الذي كنت رئيساً لديوانه لسنوات طويلة كانت ثقافة سيئة تقوم على تصارع المهندسين مسؤولين الشعب في المركز وتنافسهم المحموم للوصول الى رضا رئاسة الجامعة ، وذلك سببه غياب مدراء المركز المتعاقبون وانشغالهم بأمور اكاديمية تتعلق بالبحث العملي والترقيه) .

وكذلك فأن عدد من المشاريع الزراعية غير المدروسة مثل بستان المركز الذي كان يتضمن ما يزيد عن (100000) شجرة مثمرة قد استنفذت كل طاقات الادارة والموظفين مما جعل المركز الزراعي عُرضةً للأنتقاد المستمر، مع غياب المبادرة والخطة لتصحيح عيوب الوضع القائم .

ويضيف السيد خالد : (كانت المخصصات المالية والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ برامج العمل تتزايد في كل عام بسبب تفاقم المشاكل في البساتين، مع بقاء المردود والعائد المالي قليل جداً كذلك عدم وجود مياه تكفي لري هذه المشاريع رغم تحويل معظم مياه آبار الجامعه لها ولكن دون جدوى، اما حدائق الجامعة والخدمات التجميلية لزراعة الغابات واشجار الزينه فكانت غائبة عن اعمال المركز رغم وجود كوادر لكنها بدون موّجه) .

وبهذا السياق تؤكد السيدة آمال : (إن إنفتاح المدير على الجمهور الخارجي قد ساعد في معرفة وانتشار وخروج الدائرة الى المحيط المحلي ، فالمدير ولعدة مرات ساعد الاهالي في تعيين عامل زراعي عن طريق المسابقات او ساعد في نقل احد العمال لاسباب معينةٍ أو رفع الظلم عن آخر واذكر انه في احد المرات ساعد احدى النساء في معالجة ابنتها الطفلة في معالجة عينيها لدى زيارة الأم والابنة لمكتب المدير بهدف تعيين إبنها) .

- كذلك فقد سُئلَ هذانِ الإدارِيانِ عن رأيهما بطريقةِ تعاملِ المديرِ مع الموظفين ضمنَ محورِ العلاقاتِ الاجتماعية والتواصل، من خلال مجموعةٍ منَ الأسئلةِ التي

تركّزت حولَ وَصفِهم لمستوى وطبيعةِ العلاقات الداخلية في الدائرة، ومستوى الادراكِ الحسيّ لدى المديرِ ومراعاتِه لمشاعرِ الموظفين والجمهور.

وهنا يؤكد السيد خالد ايضاً : (لم يكن العمل بروح الفريق الواحد ، وانما كانت جهود مشتتة وصراعات تدور تفاصيلها يوميـــاً) .

ويستطرد قائلاً : (أذكر ان رئيس الجامعة قد كّلف نفسه للقيام بمهام مدير المركز الزراعي ، واذكر أنه قد تم تعيين مدير للمركز من الباكستان ، وكل ذلك دون جدوى ، حتى تم تجميد المركز وتحويل الفعاليات الى دائرة الخدمات الزراعية بالجامعة) .

ويقول السيد خالد أيضا: (انا بدوري لم أعمل في هذه الدائرة إلاّ مؤخـراً - قبل نحو عام - لكنّي ومن خلال ما اراه من تطورٍ للحدائق والنباتات وتنسيقها وصيانة المواقع الزراعية كنت ادرك دائماً بأن الامور قد اختلفت رغم ان الكوادر التي تعمل هي نفس الكوادر السابقة في المركز الزراعي، اذ وشاءت الأقدار ان اعود الى هذه الدائرة الزراعية بصفة مساعد مدير ، واستطيع ان احكم ان السبب في هذا التطور هو اختلاف اسلوب الادارة الحالي من حيث التواصل المستمر مع العمال والفنيين والمراقبين، وكذلك التخطيط المدروس للزراعات الحديثة والتغذية الراجعة والتصحيح الجذري لنقاط الخلل وكذلك بأتخاذ قرارات جريئة كخلع سقاية الاشجار وحقل الخضروات ، كما ان المدير متفرغ للعمل ومرتبط به بشكل عضوي ويعطيه كل جهده).

اما الموظفة السيدة آمال تقول: (أعمل في هذه الدائرة منذ تأسيسها وقبل ذلك، وأستطيع أن أجزم بأن لإسلوب المدير الذي يقوم على التواصل والحوار تأثيرهُ الكبير على الموظفين الذين يحترموه بشكلٍ واضحٍ ، ولدى وجود اي مشكلة عند احدهم يلجأ للمدير الذي يعمل على تجاوزها فوراً بالإتصال مع المهندس المعني او مسؤوله المباشر) .

وتضيف آمال قائلة: (لقد بذل هؤلاء الموظفون بقناعتي خلال السنوات الماضية جهود كبيرة في تحويل حرم الجامعي الى ما وصل اليه اليوم ، فقد عملوا في كثير من الايام في الليل والنهارفي الصيف والشتاء دون كلـــل أو ملل ، وأنجزوا الشيء الكثير) .

وتؤكد السيدة آمال بقولها: (كما ان المدير يعتمد على التواصل مع الجميع كي يصل للمعلومة الصحيحة وهي اعتقد سياسة صحيحة . وان القرارات المتخذه واقعية وان الادارة تدعم مطالب الموظفين دائماً ، اذكر ايضاً ان المدير كان يساعد المحتاجين من الموظفين للمال بمبالغ معينة ، وكنت اعمل على تسجيلها مما ترك اثرا طيبا في نفوسهم وانعكس احتراما واخلاصا في العمل ، لا اذكر ان المدير قد الحق اذى نفسي بأي من الموظفين سواء العمال او الكوادر الاخرى ، وانما كان يحترمهم ولذلك يحترموه).

وتضيف قائلة :(كما انه عمل على تطويرنا جميعاً من الناحية الادارية فقد قام بترفيع معظم العاملين معه الى مناصب ادارية ضمن الدائرة حتى بدون ان يلحوا عليـه بذلك).

- كذلك فقد تمّ طرحُ سؤالٍ حول الطلباتِ الرسميةِ الخطيةِ و الهاتفيةِ والشفويةِ التي تَرِدُ لدائرة الخدمات من المجتمع المحلي بهدفِ طلبِ المساعدةِ أو تقديمِ الخدمات في مجالِ اختصاص وعملِ الدائرة. وكذلك لتسليطِ الضوء على نجاحِ هذه الدائرة في تحقيقِ أهدافِها وتجاوزها لحدود عملها بأتساع نشاطاتها من داخل الحرم الجامعي الى المجتمع المحلــي .

ومما ذكره السيد خالد بهذا الصدد:(أن تفويض المشرفين الميدانيين بالصلاحيات في إتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع للإدارة . أضف لذلك الجانب الاجتماعي من حيث الاحترام المتبادل والتواضع وسياسة الباب المفتوح ، كل ذلك وغيره جعل من هذه الدائرة تنجح وتتطور وتأخذ وضعا مميزا في الجامعــة) .

على صعيد متصل أكدت السيدة آمال: (كل ذلك وغيره الكثير ساهم في انتشار هذه الدائرة وتطورها مما جعلها اكثر قوة وتأثيراً وإنفتاحاً ، والذي انعكس كله بشكل إيجابي على الجامعة وسمعتها وموظفي الدائرة . لذلك عملت الجامعة على إلحاق دائرة النقل إلينا ثم تحويل دائرتنا الى وحدة ادارية ثم ضم دائرة الامن الجامعي لها وهذا سببه العمل بروح الفريق) .

وتؤكد السيدة آمال: (إنني وبحكم وجودي في المكتب واطلع على المراسلات والاتصالات الخاصّة بالعمل، أؤكد ان هذه الدائرة اصبحت معروفة على مستوى المحافظة وأكثر، حيث تردني الاتصالات اليومية التي تطلب الحديث مع المدير أو المهندسين للأستشارات الفنية التي لا نهملها ابدا , ناهيك عن المخاطبات الرسمية التي تردنا بالمئات كل عام طالبة تقديم الخدمات الفنية الزراعية) .

4-2-4-4: تحليل محتوى المقابلات الثلاث التي تمت مع فئة المراقبين الميدانيين في دائرة الخدمات الزراعية :

على الرغمِ من بساطةِ وتواضعِ المُسمى الوظيفي لهولاءِ الموظفينَ الثلاث (عبدالكريم ابو معالي ، عاكف مهير ، عدنان بطاح)، إلا أنّ الباحثَ يرى بأنّهم قد أدّوا أدواراً مُهمّةً في مواقعم منذُ بدايةِ عملِ المزرعةِ في الجامعة حتى الآن، مما دفعَ المدير الى تمكينهم وتحفيزهم دائماً،نظراً لِما يملكوه منْ معرفةٍ فنيةٍ وخبرةٍ عمليةٍ وصدقٍ في المسلكِ والانتماءِ الحقيقي للمؤسسةِ والنشاطِ الواضح، مما كان له دوراً وتأثيراً مُهمّاً في مسيرة الدائرة.

- وعلى ذلك، فقد تضمّنتْ مقابلاتُهم محورَ (الثقافة القيمية التفاعلية والتواصل) المرتبطِ بِبُعدِ القيادةِ التفاعليةِ الخلاقة، حيثُ طُرِحَتْ أسئلةٌ عديدةٌ تركّزتْ بمُجملِها على وَصفِهم لطبيعةِ العلاقاتِ الإنسانيةِ السائدةِ في دائرة الخدمات الزراعية، وكذلك حول وجودِ حواجزَ بينهم وبين الادارة، وعن بعض القيم التنظيميةِ كالاحترامِ والثقةِ المتبادلين بينهم وبين الإدارة.

وهنا اشار السائق الانشائي عدنان قائلاً : (انني على تواصلٍ مستمرٍ مع المدير، فأنا استطيع الذهاب اليه بأية لحظةٍ وطرح المشكلة التي تواجهني في العمل، وهو دائما يتجاوب معي ويأخذ الموضوع على محمل الجد) .

ويضيف عدنان قائلاً: (كما ان المدير يحترمني كثيرا وانا كذلك ، وأذكر انه قبل بضع سنوات أثناء عملي في الجامعة تعرضت لحادث سير مع أحد الزملاء أدى لوفاة المذكور ، حيث أوقفت عن العمل في الجامعة لحين إنتهاء الإجراءات القانونية، مع ما رافق ذلك من حيث اجراءات القضاء والسجن , وأذكر ان المدير كان كل يوم جمعة يزورني في السجن، وكذلك لم يتخلى عنّي من حيث وظيفتي بالجامعة، بسبب غيابي عن العمل لفترة طويلة ، وكذلك ساعد عائلتي في هذه المحنة ، لذلك له مّنا كل الاحترام الذي يدفعني وزملائي لمزيد من الصدق والولاء والعمل باخلاص) .

كما أن المراقب عاكف بقوله: (إنني على تواصل مع دائرتي وأكّن لها كل احترام فهي تلبي كل ما احتاجه من مطالبات وتساندني دائماً) .

فضلاً عن أنه طُلِبَ منهم الحديثُ عن مشاركتهم في أعمالٍ خارجَ الجامعة، وذلك ضمن سؤالٍ لمعرفةِ فعاليةِ هذه الدائرة على صعيد الخدمة المجتمعية.

وهنا يذكر المراقب عبدالكريم بقوله: (أنني كُلفت من قبل المدير بالعمل مع العديد من المؤسسات المجاورة للجامعة في مجال الزراعة ، وأذكر منها تنفيذ حديقة على بوابة رئاسة جامعة اليرموك وكذلك تجميل مواقع زراعية ضمن حرم المنطقة الشمالية العسكرية / شطنا وغيرها ، كما انني ومنذ سنوات تزيد عن العشرة اقوم بتجهيز الطلبات التي تردنا بموافقات رسمية لتقديمها كإهداءات الى المؤسسات العسكرية والمدنية ضمن منطقة اربد والرمثا وحتى المفرق والتي تبلغ بالآف الغراس سنويـــاً).

- كذلك فقد تمّ تسليطُ الضوءَ على محورِ التطويرِ والتحسينِ المستمرين والمتعلقِ ببُعدِ القيادةِ التفاعلية المُلهِمة، وذلك من خلال أسئلةٍ تركّزت على الفرصِ التي مُنِحتْ

لهم أو لبعضهم بالإنخراط بدوراتٍ تدريبيةٍ داخلَ أو خارج الجامعة، وكذلك عن مستوى تطويرِ العملِ وتحديثِهِ في مجال إختصاص كلٍ منهم .

وهنا يذكر المراقب عبدالكريم بقوله: (إنني وعلى الرغم من عدم حصولي على الثانوية العامة ، الا ان الإدارة ارتأت قبل سنوات قليلة بالعمل على ايفادي في دورة الى المعهد العربي للغابات في سوريا اذ بذلت جهدا كبيرا لاقناع الجهة المنظمة وكذلك الجامعة من اجل الحصول على الموافقة بخصوصي وتجاوز هذا الجانب ، وبالفعل تم ذلك على الرغم من صعوبته الامر الذي مكنني من الاطلاع على مهارات وخبرات جديدة في مجال عمل المشاتل حيث كنت احتاج لمثل هذه الدورة ، ان ذلك ترك في نفسي الشيء الكثير من الاحترام والولاء الذي يدفعني للعمل بصدق وجد واخلاص) .

كذلك يقول السائق عدنان: (ان دائرة الخدمات الزراعية أكثر فعالية في تحديث إمكاناتنا ، وذلك أنها عملت على شراء اربعة تراكتورات ، وآلة جمع أعلاف حديث ، وجّرافة صغيرة وقلاّب صغير ، والعديد من الآليات الثقيلة ، وان كل ذلك ادّى الى تسريع وتيرة العمل وتحسين نوعه) .

ويضيف: (إن مدراء الدائرة يتمتعون بعلاقات قوية مع دوائر الجامعة من جهة ، ومديريات المجتمع المحلي والقطاع الخاص مما يمكنهم من تلبية احتياجات العمل مثل طلب اليات من الجيش ، أو إصلاح آليات بسرعة للحصول على الموافقات الرسمية لتطوير بعض الآليات التي تعارض عليها ادارة الترخيص ......الخ) .

5-2-4 خلاصة استدلالية (2) / إداة المقابلات الشخصية

من خلال ما أورده الموظفون المشمولون بالمقابلات الشخصية ، وهم ما زالوا على رأسِ عملهم حتى الآن ، وبما أنهم كانوا قد عايشوا مرحلتي العمل من عمرِ المزرعة (قبل إنشاء دائرة الخدمات الزراعية وبعده) ولمسوا الفرقَ في طريقةِ التعاطي مع الأفرادِ والأزماتِ والتحدياتِ والنتائجِ في كلا المرحلتين، كلٌ منهم حسبَ الفئةِ الوظيفيةِ التي ينتمي إليها، والتي تُحدّد مهامَ عملِه وحدودَ مسؤولياتِه .

بناءً عليه ، فإنهم جميعاً قد أشاروا إلى أن الطريقة التي تم التعامل معهم بها من قبل إدارة الخدمات الزراعية منذ **1998/11/1** وحتى الآن ، والتي تقوم على الحوار والأخذ بالرأي الآخر نحو القرار التشاركي، مما يعّظم من المخرجات بسبب تعدد المنظورات ، وكيف أن هذه الطريقة مكّنتهم من تنفيذ تحوّل إداري واضح شهد له الجميع إذ أمكن تصحيح المسار لمزارع الجامعة ونشاطاتها ووضع أهداف تصورية واقعيه تتماشى مع الظروف المحيطة (بيئياً ومالياً وإدارياً) والتي بالفعل تحققت في أُطرها العامة من حيث إستزراع كامل مساحة الجامعة المخصصة كرقعةٍ خضراء، على الرغم من كبر مساحتها وبأقل التكاليف ، مع تحقيق أكبر ما يمكن من العوائد المالية ، وتوفير فرص العمل لأبناء المنطقة ، وعمل شراكات مجتمعية كبيرة ومفيدة للجامعة والمجتمع المحلي .

وتشير هذه الإفادات إلى النّسق الذي سارت به الأحداث ، وتقيم الدليل الواقع على حجم ونوع النجاحات والإنجازات الكبيرة التي تحققت من قبل نفس فريق العمل ، وذلك بسبب فعالية الإدارة الإستراتيجية المُتمّثل بوضوح الرؤى والأهداف مع المراجعة الدورية ، وكذلك فعالية القيادة التفاعلية الخلاقة التي مكنتهم من المشاركة الفاعلة بعد أن توضحت مهامهم ، وأخذت آراؤهم بعين الاعتبار ، وبُني عليها ما أمكن ، ليجدوا أنفسهم شركاء حقيقيون لا عدد زائد دون حاجة .

إن القيادة التفاعلية خلاّقة بكل ما في الكلمة من معنى ، فعلت فعلها الخلاق في دائرة الخدمات الزراعية رغم صعوبة التحديات وقساوة الظروف .

3-4 :إستعراض مُخرجاتِ مصادر البحثِ وجمعُ البياناتِ / أداةُ تحليلِ الوثائق

لقد جهدَ الباحثُ ما أمكَنَهُ سعياً لإثباتِ فرضياتِ و تصوراتِ دراستِهِ، وذلك من خلالِ العملِ على توفيرِ الأدلّةِ العلميّةِ والبراهينِ العمليّة الدّامغة على حقيقةِ الأحداث التي تمّ جمع بياناتها من خلال مصادر البحثِ (السرد القصصي الذاتي،المقابلات الشخصية المعمّقة)، لتكونَ بمثابةِ مصدرٍ ثالثٍ لجمعِ المعلومات الأوليةِ اللاّزمةِ للبحثِ من جهةٍ، وكذلك وسيلةُ إثباتٍ على كلِّ المعلوماتِ التي أمكنَ توفيرُها من خلالِ أدواتِ البحثِ ومصادرِه، والمتعلقةُ (المعلومات و البيانات) بمحاورِ وأبعادِ البحث، وبالتالي إنصرفَ الباحثُ في بحثٍ دؤوبٍ لتوفيرِ الوثـائقِ الرسمية المضْبوطـةِ (Controled Documents)من خلالِ الأختامِ أو الشعاراتِ أوالتواقيعِ المعتمدة، على الرغمِ منْ صُعوبةِ توفيرها، بعد مُضيّ ما يزيدُ عن الخمسةَ عشرَ عاماً على تحريرِ مُعظمها، حيثُ أنّ التعليماتَ النافذةَ تُجيزُ إتلافَ مثلَ هذه الوثائقِ بعد مضي سبعُ سنوات .

وبعد أن تمكنَ الباحثُ منَ الحصولِ على نحو (80) ثمانون وثيقة ومرفقاتهــا، قام بتصنيفها على النحو الآتي :-

1-3-4: وثائقُ تثبت الواقع الاداري والفني المهلهل لعمل مزارع جامعة العلـوم والتكنولوجيا

لقد امتدت هذه الفترة من عمر المزرعة بين الاعوام (88– 1998) وذلك قبل انشاء دائرة الخدمات الزراعية . وتبلغ عدد هذه الوثائق (23) وثيقة مع مرفقاتها، والتي تم معالجتها بتصنيفها على اساس ابعاد ومحاور الدراسة، وانه قد تم ترقيم هذه الوثائق حسب رقم الملحق (1) والتي نجد تالياً استعراضاً لنتائج تحليلها وعلى النحو الآتي :-

1-1-3-4 وثائق تشير الى ضعف دور الادارة والتخطيط الاستراتيجي :-

لقد تمكن الباحث من رصد (13) ثلاث عشرة من الوثائق ذات علاقة بضعف و / أو غياب واحد واكثر من محاور هذا البعد ، والتي تداخلت بين محاوره نحو واحد وعشرون مرة ، ويمكن استعراضها على النحو الآتي :

ضعف محور التخطيط والرؤية :-

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم 1/1 والمؤرخه في 1991/8/24 والصادرة عن الدكتور مدير محطة البحوث الزراعية (المركز الزراعي) الورقة (6 منه / المعوقات) الى: (عدم وجود خطة محددة بين اهداف المزرعة على المدى القصير والمتوسط والطويل) والى: (عدم وجود مبررات لزراعة مساحات واسعة من اشجار الفاكهه في منطقة شبه جافة مع وجود نقص في مياه الري).

  مما يشير بشكل واضح الى ضعف محور التخطيط يرافقه غياب تام في الرؤية.

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم (2/1)، والمؤرخة بتاريخ 1994/11/5، وفي البند (1 منه) إلى: (مناقشة موضوع قطاف الزيتون في الجامعة ، وطلب الدكتور مدير المركز من المهندس المسؤول الإسراع في الانتهاء من عملية القطاف) ، وهنا يرى الباحث بأن إسناد قطاف ثمار الزيتون يشير بوضوح لغياب الرؤية وضعف في التخطيط ، إذ أن المركز الذي كان يعاني من نقص في الأيدي العاملة سببه هذا القصور في البعد الاستراتيجي والناجم عن الإنغلاق على الذات وعدم التفكير بعمل الشراكات والتعهيد الخارجي ، لما لهُ من نفعٍ على المزرعة نفسها وعلى المجتمع المحيط ايضاً .
- تشير الوثيقة رقم (3/1) والمتضمنه التقرير الصادر من مسؤول الري في المركز الزراعي بتاريخ 1994/10/5 والموجه إلى الدكتور مدير المركز، والذي يبين فيه مجموع كمية المياه التي تم ضخها لذلك الموسم لغايات ري البستان والبالغ

مجموعها نحو (109372م^{3}) والتي تزيد سعرها في حينه عن (100000) دينـــار .

وهنا يؤكد الباحث على أن كميات المياه هذه على زيادتها الا أنها لم تكن تلبي نصف احتياجات مشروعي البساتين والخضار، التي كانت لا تعود على الجامعة بمردود مالي يذكر ، ناهيك عن حاجة الجامعة لمياه الشرب لغايات العملية الأكاديمية والتعليمية ، وهذا بالتالي مؤشر واضح على غياب محور التخطيط وعدم وضوح الرؤيا والأهداف، وذلك لعدم وجود دور لبعد الإدارة الإستراتيجية في عمل المركز الزراعي .

- تشير الوثيقة رقم (4/1) والمتضمنه التقرير الفني الممهور بخاتم وارد المركز الزراعي بتاريخ 1995/9/17 ، والموقع من مهندس وفنيي البستان في بنــوده (أولاً : الإصابات الحشرية ، ثانياً : الري وشبكة الري ، ثالثاً : عمليات الخدمة، رابعاً : الدورات التدريبية والعلمية) إلى حجم المشاكل العلمية والعملية البيئية منها والإدارية واللوجستية التي كانت تواجه مزارع الجامعة ، هذا من جهة ، الا أن نفس الفريق يعود بتقريره أعلاه في البند **(خامساً : التوصيات)** ليُعارض نفسه بطلب المستحيل ، إذ لا يقدم أية حلول علمية وعملية تتماشى مع الواقع البيئي والإداري للجامعة ، وإنما يقدم حلولاً بسيطة لن تجدي نفعاً ، وهذا برأي الباحث ضعف واضح في الإدارة الإستراتيجية كبعد وسلاح مهم لجهاز الإشراف والتنفيذ ، وذلك لغياب الرؤية وعدم وجود أهداف أو خطط من حيث المبدأ .
- تشير الوثيقة رقم (5/1) والمتضمنة التقرير الفني الممهور بخاتم وارد المركز الزراعي بتاريخ 1996/1/10 ، والموقع من مهندس وفنيي البستان في بنوده (1 منه) إلى ضخامة حجم مشروع البستان الإنتاجي في المركز الزراعي بالجامعة والى ضخامة متطلبات ومدخلات الإنتاج البيئية والمالية والإدارية والفنية والتي تشير كافة التقارير إلى عدم توافرها في تلك الفترة والظروف .

وهنا يرى الباحث ، ان في ذلك تخبطاً ادارياً واضحاً ناتجاً عن غياب في الرؤية وضعف في التخطيط .

- تشير الوثيقة رقم (6/1) المؤرخة في 1997/10/22 والموقعة من الدكتور مدير المركز الزراعي للأستاذ نائب رئيس الجامعة ، إلى إجمالي إنتاج اكبر مشروع في المركز الزراعي – وهو البستان – للعام/الموسم (1997) والتي بلغت (8405) دينار ، وحيث أن تكاليف الإنتاج لا تقل عن (400000) دينار سنوياً وتصل نصف مليون ، وعلى النحو الآتي :-

أ. الكوادر البشرية والعمالة : (من 250000 – 300000) دينار سنوياً (ما يزيد عن ماية موظف) / انظر الوثيقة م/ك/235 تاريخ 1991 الصفحة 1 منه).

ب. اللوازم والتجهيزات : (200000) سنوياً (انظر الوثيقة الصادرة عن المركز بتاريخ 1994/10/1) .

ج. المياه : (100000) سنوياً (انظر تقرير مسؤول الري بتاريخ 1994/10) .

وهنا يرى الباحث أن في ذلك خللاً واضحاً في إدارة موارد المركز من الناحية الإستراتيجية والمتعلقة بغياب الرؤية ، وضعف التخطيط ، وضعف المتابعة والمراقبة والتصحيح ، مما أضعف دور المركز الزراعي وتسّبب في فشله عن تحقيق الأهداف التي لم تكن محددة أصلاً .

- تشير الوثيقة رقم (7/1) والمؤرخة في 1998/7/25 إلى استمرار المركز الزراعي في طريقة عمله نفسها وطلبه تشغيل مضخات مياه الشرب في الجامعة (الخزان الجنوبي)، وهي مياه بئر طبيعي في قرية النعيمة ، لسحب كميات هائلة من مياه الري خلال الموسم الزراعي على مدار أيام الأسبوع لري البستان غير المجدي ، على الرغم من معرفة الجامعة وإدارة المركز لأهمية وحاجة أسرة الجامعة لهذه المياه لغايات الشرب أصلاً .

ويرى الباحث أن في ذلك أيضاً ضعفاً كبيراً لإدارة المركز الزراعي في مجال التخطيط الاستراتيجي من حيث عدم وضوح الرؤية وغياب التخطيط والمتابعة والتصحيح .

ضعف و/ أو غياب دور محور التنفيذ والاجراء :-

توضحُ الوثـائق التاليـة أدنـاه، ضـعف دور محـور التنفيـذ والإجـراء فـي إدارة أعمال مزرعة الجامعة قبل إنشاء دائرة الخدمات الزراعيـة ، والمُتمّثل في عدم وجـود تصـور واضـح للمهـام، ممـا جعـل أمـر تنفيـذ البـرامج ومتابعتهـا ميدانيـاً وعلـى ارض الواقع مبهم ويعتريه عنصر اللامبـالاة ، كمـا أن هذه المهـام غير موزعـة علـى الأفراد بشكل واضح ، كما انه لم يعثر على أية طريقـة عمليـة لتوثيق مراحل إنجاز العمل ، سـيما وان العمـل كـان فردياً وأعتباطيـاً ، ممـا فـوّت الفرصـة علـى الإدارة فـي اتخـاذ التدابير والإجراءات التصحيحية اللازمة وعلى النحو الآتي:

- الوثيقة رقم (1/1) والتي تشير في موضوع المعوقات (الورقة 5 منه) إلـى عدم وجـود سجلات عملية بالمحطة .

وحيث أن التقريـر صـادر عن مدير مركـز بتـاريخ **1991/8** –أي بعـد مضـي خمس سـنوات علـى تأسيس الجامعـة والمـزارع التـي سـبقت التأسـيس- فـإن ذلـك دليـل واضح على ضعف في توزيع مهام العمل وبالتالي قصور في الانجـاز والأداء والتنفيـذ وكذلك عدم وجود آلية واضحة لتوثيق مراحل الانجاز هذه .

- تشـير الوثيقـة **(8/1)** الصــادرة عـن د. أمـين عـام الجامعـة والـدكتور مـدير المركـز الزراعـي إلـى: (وجـود أضـرار كبيـرة فـي بعـض آليـات الجامعـة الناتجـة عـن سـوء استخدامها) . وهذا يؤكد علـى حالـة عدم الشـعور بالمسؤولية لدى أفراد العمـل النـاتج عــن عــدم المتابعـــة لســير أعمـــال المزرعـــة لعـــدم وجـــود توثيـــق يـــومي لمراحـــل الانجاز ، وبالتالي غياب التوجيه .
- تشير الوثيقة **(9/1)** الصادرة عن د. أمين عام الجامعة الى :(ملاحظـات لجنـة تحقيق كانت قد شُكلّت لدراسة وضـع المعدات والمركبـات العائدة للمركـز الزراعـي ، والتـي توصلت إلى فقدان العدد اليدوية الخاصة باليات المركز .

وان هذا يدل على غياب عنصر المتابعة والتوجيه الناتج عن الشعور بعدم المسؤولية وكذلك مرده إلى ضعف فعالية التنفيذ والإجراء على أساس علمي وموثق .

- تشير الوثيقة رقم **(10/1)** المؤرخة في **1995/1/10** والتي تمثل محضر اجتماع إدارة المركز الزراعي ، لطلب الدكتور مدير المركز من المهندسين ضرورة التعاون لانجاز العمل بالسرعة الممكنة .

هنا ، اشارة ضمنية لسيادة حالة التنافس والتناحر الشديدين بين المهندسين ، والتي لطالما انعكست على العمل من حيث الانجاز كماً ونوعاً، الأمر الذي كان يدفع إدارات المركز لتؤكد على طلبها ضرورة التعاون بدل التناحر ، وهذا بدوره اضعف قدرة المركز على الأداء والانجاز .

- تشير الوثيقة رقم **(11/1)** المؤرخة في **1995/6/3** إلى: (نشوب حريق كبير بمساحة نحو ثلاثون دونماً داخل مزارع الجامعة ، والذي يطلب بها أمين عام الجامعة من مدير المركز ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرار ذلك).

وفي هذا المضمون ، إشارة على عدم قدرة المركز على القيام بمهام عمله من حيث تنفيذ برامج العمل لعدم توزيعها كمهام من حيث المبدأ ، فضلاً عن عدم القدرة على المتابعة والإجراء .

- تشير الوثيقة رقم **(12/1)** بتاريخ **1995/9/4** ، إلى تقرير فني صادر عن مهندس وفنيي البستان إلى د. مدير المركز والمتضمن: (واقع بساتين الجامعة وعيوبها وبعض التوصيات إضافة إلى عدد من التقارير المشابهة حتى العام **1996**).

وهذا دليل على ضعف بل غياب قدرة المركز على التنفيذ والإجراء حيال استمرار هذه المشاكل والمعوقات لا بل تعاظم أثرها السلبية على مخرجات العمـــل.

ضعف و/ أو غياب دور المراجعة الدورية والتصحيح :

- تشير الوثيقة رقم (13/1) والمؤرخة في 1994/10/25 والصادرة من الدكتور مدير المركز الزراعي إلى الأستاذ نائب الرئيس والذي يطلب فيه الموافقة على صرف مستحقات المنظمة التعاونية لقاء استئجار الجامعة آلات زراعية (بذارات) لغايات الزراعة .

وهنا يرى الباحث ، وهو مهندس آلات زراعية أن في ذلك دليل على ضعف إدارة المركز من حيث غياب محور المراجعة الدورية والتصحيح ، إذ أن الجامعة / المركز تمتلك بذاره لكنها عاطلة ، ولم يكن هناك أية مبادرة لإصلاحها واستغلالها وإنما الاستمرار بعملية الاستئجار كما سنرى لاحقاً .

- تشير الوثيقة رقم (14/1) والمؤرخة في 1994/12/5 والصادرة من الدكتور امين عام الجامعة الى الاستاذ نائب رئيس الجامعة الى : (تدهور وضع الالات الزراعية وملحقاتها والناتج عن عدم اختصاص مسؤول الآليات الزراعية وعدم معرفة سائقي هذه الاليات في المركز الزراعي لإصول الاستخدام الصحيح لها ، وحسب التقرير الفني المقدم من رئيس شعبة المشاغل في الجامعة والمرفق بهذه الوثيقة) .

وهنا إشارة واضحة الى ان هذا التراجع وصل الى ما وصل اليه خلال سنوات وليس بين يوم وليلة ، وبالتالي فإن ذلك ان دل على شيء انما يّدل على ضعف الادارة، والمتمثل في غياب محور المراجعة الدورية والتصحيح للعيوب ، سيما وان للالات الزراعية دور هام في كبريات المزارع – كما هو الحال في مزارع الجامعة – من حيث مكننة الاعمال التي تقلل من الوقت والجهد وتزيد من دقة العمل ، وبالتالي نلاحظ بان المركز الزراعي ونتيجه لهذا الخلل في عمل قسم الالات الزراعية ، قد توّرط باللجوء الى الحّل الاسّهل على خطورته ألا وهو استئجار الالات الزراعية من المنظمة التعاونية دائماً لاتمام اعماله (الحراثة ، الزراعة ، حفر الجور ، الرش) مما يرفع من قيمة فاتورة المزرعة المتضخمة اصلا بمجموع الرواتب وتكاليف اللوازم واثمان المياه ، دون أي مقابل يذكر.

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم (15/1) والمؤرخه في 1994/12/27 والصادرة عن الدكتور مدير المركز الزراعي للاستاذ نائب الرئيس الى : (دفع فاتورة استئجار بذارة آلية من المنظمة التعاونية) ، رغم وجود بذارة في الجامعة لكنها لا تعمل بسبب بعض الاعطال .

- تشير الوثيقة رقم (3/1) والمتضمنة التقرير الفني المقدم من مسؤول الري بتاريخ 1994/10/5 الى : (زيادة كميات المياه الهائلة التي تم ضخها في ذلك الموسم على بساتين الجامعة وحقل الخضراوات) دون مقابل ، مما يؤكد ايضاً غياب دور المراجعه والتصحيح لهذا الوضع الخاطئ والذي يشير بدوره الى ضعف في جانب التفكير الاستراتيجي لدى ادارة المركز والتي لم تعمل في السنوات السابقة او اللاحقة على دراسة عميقة وواقعية ينبثق عنها حلولاً جذرية لهذه المشاكل المتفاقمة
- تشير الوثيقة ذات (16/1) والمؤرخة في 25/ شباط/1995 الى طلب الدكتور مدير المركز الزراعي من رئاسة الجامعة استئجار مرش الي على الرغم من وجود عدد من المرشات في المركز الزراعي بالجامعة ، وانه يمكن تحوير احدها ليتناسب مع رش المحاصيل الحقلية ، ولكن لم تطرح اية مبادره بهذا الاتجاه رغم بساطته ، وهذا يؤكد على ضعف في محور المراجعة الدورية والتصحيح وكذلك عدم وجود مبادرة وابداع نتيجة حالة الاحباط التي كانت تنتاب كوادر المركز .
- تشير الوثيقة رقم (4/1) والمتضمنة التقرير الفني الممهور بخاتم وارد المركز الزراعي بتاريخ 1995/9/17 الى : (حجم التحديات والعوائق الفنية والبيئية والادارية التي تواجه بستان المركز) - ناهيك عن مشاكل باقي الاقسام والفعاليات- ونرى شروحات الدكتور مدير المركز الذي يشير الى طلبه تشكيل لجنة من ذوي الاختصاصات للكشف الحسي .

وهنا يرى الباحث ان هذا الواقع لا يحتاج الى لجان فنية ، اذ ان عشرات التقارير واللجان التي كانت قد شُكلّت من داخل الجامعة وخارجها اشارت الى هذا الواقع والذي كانت تعكسه نظرة سريعة واحدة من قبل أي مسؤول في الجامعة لقائمة التكاليف – الارباح (Cost – benefit Analysis sheet).

ويرى الباحث الذي كان منشغلاً بفكره حول هذا الوضع ،الى ان المدراء المتعاقبون على المركز كانوا يعتمدون هذه الطريقة كوسيلة نقاله لترحيل المشكلة الى الادارة التالية ، كون فترة ادارة كل منهم سنة او اثنتان على ابعد تقدير ، ناهيك عن الخوف والتردد من اتخاذ قرارات مصيرية من الناحية الفنية والادارية.

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم (17/1) والمؤرخه في 1995/11/22 والصادرة من المنظمة التعاونية الاردنية الى جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية الى (طلب مستحقات المنظمة على الجامعة لقاء استئجار الاخيرة آليات بذار) .

مما يؤكد على استمرار الوضع الخاطئ في ادارة المركز وفعالياته المختلفة والناتج عن ضعف في دور محور المراجعة الدورية والتصحيح .

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم (18/1) الصادرة بتاريخ 1995/11/27 عن عطوفة رئيس ديوان المحاسبة والموجهه الى عطوفة رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية وموضوعها المتعلق باستيضاحات سابقه ناتجه عن تدقيق سجلات المركز الزراعي للبحوث في الجامعة .

وتثبت البنود الوارده في الوثيقة الى ما يلي :-

- البند (1 منه) يؤكد على قصور المركز الزراعي في مجال المكننة والآلات الزراعية، حيث يقترح ديوان المحاسبة على الجامعة اللجوء الى الاستفادة من خبرات المنظمة التعاونية بخصوص اجراء الصيانة اللازمة والاصلاحات الضرورية للآلات الزراعية.
- البند (2 منه) يؤكد على العجز المالي للمركز الزراعي للعام (1994) ويطلب تشكيل لجنة لمعرفة الاسباب .
- طلب العمل على انتاج الغراس في الجامعة بدلاً من شرائها وذلك لتقليل التكاليف على المركز الزراعي .
- أضرار في منحل الجامعة التابع للمركز الزراعي .

وهنا يؤكد الباحث انه وعلى الرغم من جهود ديوان المحاسبة والاجراءات الشكلية التي قام بها مدير المركز الزراعي حيال ذلك ، من حيث تشكيل لجنة لدراسة الاستيضاح ، الا ان اجراءاً عملياً حقيقياً لم يتم اتخاذه لتصويب الوضع ، وذلك نظراً لضعف في ادارة المركز الزراعي من ناحية الفكر

الاستراتيجي المتعلق بالمراجعة والتصحيح وغياب التخطيط وعدم وضوح الرؤية هذا من جانب، ومن ناحية اخرى ولأن ادارة المزرعة آنذاك تقليدية تصلح فقط لتسيير الاعمال ، فهي لم تستطع تصبح قيادة فاعلة وخلاقة من خلال التفاعل والتبادل مع الكوادر ولم تنهج نهجاً تشاركياً ولم تفوض صلاحياتها ولم تلهم تابعيها، وبالتالي فشلت في ادارة انشطة المركز على اساس تعاوني وتشاركي ، ولم تفلح في تحقيق اهداف المزرعة آنذاك .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (16/1) وتاريخها 1996 الى استمرار المركز الزراعي باستئجار الالات الزراعية بمبالغ طائلة تثقل كاهل المركز بادارته وكوادره على الرغم من وجود كافة الالات الزراعية في المركز عاطله عن العمل .
- تشير الوثيقة رقم (5/1) المتضمنة التقرير الفني الممهور بخاتم وارد المركز الزراعي تحت الرقم م/9/1/4 بتاريخ 1996/12/10 ، الى حجم الفعاليات الزراعية المتفق على عدم ملائمتها لواقع الجامعة من الناحية البيئية (عدم وجود مياه ري ، ارتفاع درجات الحرارة والجفاف 00 الخ) ومن الناحية الادارية (عدم كفاية الكوادر فنياً وادارياً ، غياب دور التدريب) .

وعلى الرغم من ذلك فأن التقرير لا يقدم اية ملاحظات حيال ذلك ، وانما يؤكد على مطالب تعجيزية او غير واقعية ، والتي عملت الجامعة على تلبيتها مما زاد الامر سوءاً .

وهنا يرى الباحث ان في ذلك سوءاً في التخطيط وعدم وضوح في الرؤية غياب لمحور المراجعة والتصحيح ، مما يؤكد على كون الادارة كانت موسومه يضعف في دورها الاستراتيجي، والذي سمح باستمرار الحال على ما هو عليه منذ بداية المزرعة وحتى نهاية العام 1997 ودون أي تغيير او تعديل .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (6/1) المؤرخه في 1997/10/22 ، والصادرة من مدير المركز الزراعي للأستاذ نائب رئيس الجامعة الى: (عوائد وانتاج مشروع بستان الجامعة للعام 1997 . والذي لم يزيد عن (8500) دينار ، على الرغم من ارتفاع كلف المزرعة).

واذا ما علمنا انه هذا البستان هو اكبر مشروع في المركز الزراعي في ذلك الوقت، وانه يستنزف نحو (70%) من امكانات المركز (كوادر تزيد عن 120 موظف ، مياه ري سنوية تزيد (100000 م3) لوازم وتجهيزات سنوية اكثر من (20000 الف دينار) فأننا ندرك فشل المركز الزراعي في تحيقيق اهدافه التي كان يفترض ان يعمل على تحقيقها .

2-1-3-4: وثائق تشير الى ضعف دور بُعد القياده التفاعلية الخلاقة ومحاوره :-

لقد امكن الباحث هنا من رصد نحو (10) عشرة وثائق مع مرفقاتها ذات علاقة و/ او غياب واحد واكثر من محاور هذا البعد والتي تداخلت فيما بين المحاور نحو أكثر من مرة ، والتي أمكن إستعراضها على النحو التالي :-

ضعف / غياب دور محور الثقافة القيمية التفاعلية

- تشير الوثيقة التي تحمل رقم 1/1 المؤرخه في 1991/8/24 ، والصادرة عن الدكتور مدير محطة الابحاث الزراعية (المركز الزراعي للبحوث والانتاج) للأستاذ عميد كلية الزراعة في الورقة (6 منه / المعوقات) الى: (وجود احباط عام لدى الكوادر الميدانية) وهنا يؤكد الباحث صحة هذا التوصيف الناتج عن ضعف في ادارة المركز من حيث التخطيط والتفاعل) .
- تشير الوثيقة التي تحمل رقم (2/1) – البند (2 منه) الى: (ضرورة حث السائقين والعمال على الالتزام بالدوام وزيادة انتاجهم في العمل والاستغناء عن خدمات من تدنى انتاجه) ، ويرى الباحث ان هذا يؤشر الى ضعف في القيادة التفاعلية، وبأمعان الادارة في نهج لغة التهديد والوعيد مما انعكس على مستويات الولاء والاداء .
- تشير الوثيقة رقم 10/1 ، والصادرة بتاريخ 1995/1/10 ، والتي تلخص محضر اجتماع ادارة المركز الزراعي رقم (8) المنعقد بتاريخ 1995/1/8 بين الدكتور المركز الزراعي ومسؤولي الاقسام، والشعب فيه من مهندسين وفنيين .

وفي النقطة (3 منه) الى: (مناقشة موضوع العمال وتقييم عملهم خلال فصل الشتاء، حتى اذا وجد عمال اداؤهم غير مقبول يكتب بهم للأستغناء عـن خدماتهم). وهنا يرى الباحث بأن مثل هذه القناعات التي كانت تعتمر في أذهان ادارة المركز ومسؤوليه ، بمثابة عامل مثبط للهمم، ومخيب للآمال ودافع للنقوص والفتور التي تؤدي الى انخفاض الإنتاجية ، والولاء الوظيفيين.

- تشير الوثيقة التي تحمل الرقم (20/1) والمؤرخه في 1994/10/25م والصادرة من الدكتور مدير المركز الزراعي الى الاستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعه والمتضمنه افادات مسؤولي الميدان بحق أحد سائقي التراكتورات الزراعية في المركز الزراعي حول (عدم إطاعته لرؤسائه وكثرة تمارضه وإنخفاض إنتاجيته في العمل) .

يرى الباحث – وهو الخبير في هذا المجال – بأن اصدار جملة العقوبات وتعددها بحق موظف ميداني خلال فترة عام وصولاً الى انهاء خدماته بالشكل الذي سار عليه موضوع هذه الوثيقة ، ناتج عن غياب تام لمحور العلاقات والتواصل إذ أن المسؤولين كانوا غير ميدانيين وغير واقعيين ، مما جعل اسلوب التواصل رسمياً فوقياً وبطريقة سلطوية . الامر الذي دفع الكوادر الميدانية المضطهدة عموماً لانتهاج واحد من طريقتين ، هما : الاول وهمُ الاغلبية ، التعبير عن رفضهم لهذه الطريقة المتعالية في الادارة بالتقاعس عن الاداء وعدم الانتماء للمؤسسة والتذمّر والكراهية ، لأن هذا النمط من السلوك الاداري لا ينسجم مع تعب ومعاناة هذه الطبقة من حيث صعوبة الاداء وبطء النتائج وذلك بحال كانت ظروف العمل مُهيأه ومدروسة ومكتوب لها النجاح ، فما بالك بمزرعة جامعة العلوم التي نشأت في ظروف غير ذلك. اما الفريق الثاني منهم ، فقد اعلن رفضه لهذا الاسلوب فكان مصيره كما ورد في الوثيقة اعلاه .

وهنا فإنني أجزم انها الطريقة الخاطئة لادارة كوادر ميدانية زراعية ، تُعاني ما تعُانيه من المشقة والعناء برداً شتاءً وحراً صيفاً، فضلا عن انها لم تكن سبباً لتتحمل إخفاقات مَنْ صَمّمَ ترفاً أو خَطّطَ إعتباطاً لهكذا مزرعة .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (2/1) والمؤرخه في1994/11/5والتي تُمثّلُ محضراً لإجتماع مجلس ادارة المركز الزراعي في الجامعة الى ضعف/او غياب محور العلاقات والتواصل من الناحيتين الداخلية والخارجية وعلى النحو الآتي :-

- **ضعف التواصل الخارجي : (البند 1 منه)**

يشير البند الاول من المحضر الى ان كوادر المركز كانت تضطلع بنفسها للقيام بأعمال كان يمكن طرحها كعطاء مزايدة من خلال عملية تعهيد (out sourcing) وذلك لاقامة علاقات طبيعية مع المجتمع المحلي من خلال تبادل المنفعة وتحقيقاً لواحد من اهم اهداف الجامعة المتمثل بخدمة المجتمع المحلي .

ناهيك عن فائدة اخرى والمتمثلة بتحويل كوادر المركز الميدانية لاعمال اخرى بدلا من المطالبة بتعيين كوادر اضافية تؤدي الى زيادة فاتورة المركز المتضخمة اصلاً في مركز تعددت فعالياته الميدانية الخاطئة ، والتي تذهب معها جهود افراده ادراج الرياح .

ضعف العلاقات والتواصل الداخلي : (البند 2 منه)

يشير هذا البند الثاني من المحضر الى ضعف في العلاقات الوظيفية البيئية في المركز ، وذلك بانتهاج ادارات المركز لغة التهديد والوعيد في ادارتها لشؤون الافراد الذين يعانون الامرين للقيام بأعمال تمتاز بالصعوبة نظرا لطبيعتها ، ولتحقيق اهداف استحال تحقيقها نظراً لمخالفتها منهج العقل والطبيعة .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (10/1) والمؤرخه في 1995/1/10 والتي تمثل محضراً لاجتماع مجلس ادارة المركز الزراعي / البند 3 منه الى: (انتهاج لغة التهديد والوعيد في التعامل مع العاملين) ، مما يؤكد على غياب دور القيادة التفاعلية في

تحفيز الناس وإطلاق طاقاتهم وتحويلها وتوظيفها بما يمكن ان يخدم المؤسسة والصالح العام ، بدلا من ادخال المنظمة في صراعات لا طائل منها تسبب تبديد طاقات افرادها وانحرافها عن اهدافها التي انشئتْ من اجلها.

ضعف / غياب محور العمل التشاركي الخلاق

- تشير الوثيقة ذات الرقم (21/1) المؤرخه في 1993/4/27 ، والصادره عن الدكتور مدير المركز الزراعي الى الاستاذ نائب الرئيس ، والمتصمنة (الملاحظات الفنية للمختصين في مجال زراعة الحقول للموسم 1993) .

ويرى الباحث ، ان هذه الوثيقة تشير الى ضعف الادارة الناتج عن غياب الدور التفاعلي نظرا لغياب المشاركة وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرار الفني على الحد الادني ، وكيف ان المدير ارجأ اتخاذ القرار في هذا الموضوع طالباً توجيه نائب رئيس الجامعه ، الذي ما كان منه الا ان اعاد الامر لادارة المركز بشروحاته : "اذا كان هذا هو الرأي الفني ، فلا مانع"! .

ويشير الباحث الى ان الكثير من هذ القرارات والاهم منها اصبحت تتخذ فيما بعد (دائرة الخدمات الزراعية) من قبل الفنيين بشكل مباشر مع التوثيق ، وذلك من خلال السير ببرامج العمل المتفق عليها ابتداءً .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (8/1) والصادرة عن الامين العام بتاريخ 1994/11/2 (بخصوص حادث إرتطامٍ لأحد التراكتورات الزراعية اثناء العمل).

ويشير هذا الحادث على بساطته الى جملة المراسلات بين الامانة العامة للجامعة (والتي تضم دوائر خدمية كالمشاغل والصيانة والادارة) والمركز الزراعي الذي يبدو ضعف موقفه دائماً واضطهاده وفريق العمل الخاص به من قبل ادارات الجامعة ، وهذا الامر – باعتقاد الباحث الذي عاش هذا الواقع فعلاً – كان تحصيل حاصل وناتج طبيعي لقصور المركز الزراعي وضعف تأثيره على مستوى الجامعة ، مما تسبب في تغّول باقي الادارات على عمل المركز الزراعي وأفراده .

- تشير الوثيقة (22/1) والمؤرخه في 1994/10/18م والموجهة من الدكتور مدير المركز الزراعي للأستاذ نائب الرئيس بخصوص تقرير مفصل عن (وضع شبكة الري في مزارع الجامعه). والذي يطلب فيه المدير من نائب الرئيس الاجراء بما يراه مناسباً ! .

وهذا يشير الى الطريقة التقليدية في الادارة والموسومة بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .

- تشير الوثيقة رقم (16/1) والمؤرخه 1995/2/19م والصادرة عن الدكتور مدير المركز الزراعي للاستاذ نائب رئيس الجامعة بخصوص: (طلب إستئجار آلية رش مبيدات).

وهنا نلاحظ أن المدير لم يستخدم صلاحياته المالية والادارية للسير بالاجراء مباشرة اختصاراً للوقت، مما يشير الى ضعف القيادة و ترددها في اتخاذ القرارات من جهة، ومن جهة اخرى نرى شروحات الاستاذ نائب الرئيس والتي راح يتساءل من خلالها عن بعض الجوانب الفنية لعدم اختصاصه، مما يشير بمجمله الى مركزية اتخاذ القرار في العمل .

- تشير الوثيقة رقم (5/1) والمتضمنة التقرير الفني الممهورة بخاتم المركز الزراعي بتاريخ 1996/12/10، حول: (اوضاع بساتين المركز الزراعي وحجم المشكلات التي تواجه العمل، مما يعني عدم وجود أية صلاحيات تذكر بيد فريق العمل الخاص بشعبة البستنة. وأن النهج و النمط الاداري المتبع في العمل مركزياً بدرجه عاليه، مما تسبب في تفاقم المشاكل وتضخم نتائجها حتى وصلت مرحلة لم يعد معها الاستمرار مُمكناً. علماً بأن هذا الفريق هو فني وميداني ويّطلع على الواقع بشكل كبير. وبالتالي فأن هذه الوثيقة تشير الى مركزية اتخاذ القرار وضعف القيادة التفاعلية والتشاركية في ادارة المركز الزراعي .

ضعف / غياب دور محور التطوير والتحسين :

- تشير الوثيقة ذات الرقم (14/1) والمؤرخة في 5 /1994/12م والموجهة من الدكتور أمين عام الجامعة الى الاستاذ نائب رئيس الجامعة والمتضمنة: (أسباب تدهور وضع الالات والمعدات الزراعية التابعة للمركز الزراعي) من وجهة نظر الأمانة العامة للجامعة و المسؤولة عن مشاغل الاصلاحات الميكانيكية وصيانة الالات في الجامعة .

ونلاحظ في شروحات الاستاذ رئيس الجامعة لنائبه بتاريخ 12/6 توجيهاً صريحاً لاعتماد الرأي الفني لمدير الصيانة كما نلاحظ شروحات الاستاذ نائب الرئيس والموجه الى مدير المركز الزراعي للتعاون من اجل تحسين وضع الالات الزراعية المتدهور .

وهنا إشارة واضحة الى ضعف في جانب التعاون والتنسيق الداخلي للمركز الزراعي، الامر الذي يعيق من محور التطوير والتحسين في اداء العمل وبالتالي غياب دور القيادة التفاعلية في ادارة المركز الزراعي .

واؤكد هنا على ان شروحات الاستاذ نائب الرئيس هذه صحيحة ، اذ انها تشير الى غياب القيادة الخلاقة وذلك عندما ربط بين تأثير(التعاون) و(تحسين الوضع) وهذا ما كانت تفتقر اليه ادارة المركز فيما كانت تفتقر .

- تشير الوثيقة ذات الرقم (23/1) والمؤرخه في 1994/12/31 ، والموجهه من الدكتور مدير المركز الزراعي للأستاذ نائب الرئيس والمتضمنه:(تقريراً فنياً عن حادثة انفجار اطارات احد الآليات الزراعية اثناء العمل) .

ونرى بأن القرار تضمن تشكيل لجنة تحقيق خارج كادر المركز الزراعي ، مما يشير الى ضعف دور المركز الزراعي من جهة ، وان نتائج التحقيق اقتصرت على ايقاع العقوبات والغرامات على كل من سائق التراكتور المعني وعلى مسؤول قسم الآلات الزراعية نفسه .

وهنا يرى الباحث ، ان في ذلك غياباً في دور التطوير والتحسين حيث كان يجب السير باجراءات عقد دورات تدريبية لكوادر المركز الزراعي وذلك لتلافي مثل هذه الاخطاء الناتجه عن سوء الاستخدام .

- تشير الوثيقة رقم (4/1) والممهوره بخاتم وارد المركز الزراعي بتاريخ 1995/9/17 والمتضمنه تقريراً فنياً صادراً عن مهندس بستان المركز الزراعي في البند (رابعاً) ، ما مفاده (انه ومنذ تاريخ تعيينه في المركز الزراعي بتاريخ 1987 وفي تاريخ 1995/7/22 ، والذي يعترف به صراحةً حول عدم مشاركته وزملائه في أي دورة علمية او عملية او أي مشاهدة خلال السنوات الماضية سواء كانت داخل الاردن او خارجه من اجل رفع كفاءة المهندس او الفني العملية والعلمية) .

وهذا تأكيد واضح من احد اهم موظفي المركز الزراعي (مهندس البستان) يؤكد على غياب دور تطوير اداء كوادر المركز بغياب التطوير والتحسين والذي يشير بدوره الى ضعف في القيادة التشاركية الابداعية بشكل عام ، وهذا يعتبر سبباً جوهرياً لضعف وقصور المركز الزراعي في الجامعه .

2-3-4 وثائق تثبت التطور الحاصل على مزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية

بعد انشاء دائرة الخدمات الزراعية (بتاريخ 1998/11/1 وحتى 2012)، فقد شهدت مزارع الجامعة تطوراً وتحولاً ملحوظاً ، وذلك بعد تغيير النمط الاداري القائد لإعمال هذه المزارع ، والذي تدلل الوثائق والتي تم تصنيفها وتبويبها وعددها (55) خمس وخمسون وثيقة مع مرفقاتها ، حيث اخذت كعينات، حسب موضوعاتها ذات العلاقة بمحاور وابعاد هذه الدراسة ، علما بأن بعض الوثائق قد تكررت في تصنيفها تحت اكثر من محور أو بُعد بنفس الوقت، ولقد تم ترقيم هذه الوثائق حسب رقم الملحق الخاص به وهو (2) كما سيرد لاحقاً .

وبناءً عليه ، نجد تالياً استعراضاً لنتائج تحليل هذه الوثائق مبوبة حسب ابعاد ومحاور الدراسة ، وعلى النحو الآتي :-

1-2-3-4 وثائق تشير الى فعالية دور بُعد الادارة الاستراتيجية ومحاوره:-

لقد رصد الباحث عينات من الوثائق تعالج فعالية دور الادارة الاستراتيجية ومحاوره الثلاث ، اخذت كعينات لتغطي كافة جوانب موضوع الدراسة وتساهم في اكتمال الصورة وسبرغورها . وعلى النحو الآتي :-

فعالية دور محور التخطيط والرؤية :-

توفر الوثائق التي تحمل الارقام (2/1-20) دليلا حاسماً على اعتماد ادارة دائرة الخدمات الزراعية بعد انشائها ومنذ تاريخ 1988/11/1 ، على عوامل التحليل العلمي والواقعي حسب الظروف المحيطة، وكذلك انشاء اهداف العمل على اساس هذا الواقع الحقيقي ، مما امكن تسهيل وضع خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ من ناحية ملائمتها لظروف البيئة وامكانية وقدرة الجامعه والمزرعة في آن معاً .
وتشير هذه الوثائق وعددها نحو واحد وعشرون وثيقة مع مرفقاتها ، والتي تنوعت موضوعاتها من الناحية الفنية او الادارية ، الى وضوح الرؤية لدى ادارة هذه الدائرة في تسيير مختلف نواحي اعمالها وذلك على سبيل المثال وليس الحصر :

- الوثائق (1/2 ، 3 ، 18 ، 19 ، 20) تشير الى تشكيل عدد من اللجان لدراسة الجوانب الفنيـــة ذات العلاقة بأعمال الدائرة ، وذلك قبل اتخاذ القرار بغية الاستكمال والاستزادة في الدراسة والتحليل للواقع ، وعمل المسح الكافي لجوانب الموضوعات مدار عمل هذه اللجــان كالزراعة ، شراء اللوازم ، تصميم شبكات ريّ ..... الخ.
- الوثيقة (2/2) تشير الى دور التنظيم كواحد من اهم محاور عمـــل الادارة الاستراتيجية من خلال توزيع المهــام وتوثيق الانجاز من اجل رصده واعلانه واشهاره أمام الجميع كوسيلة تحفيزية نابعة من شعــور الافراد بأهمية عملهم . ويرى الباحث ان في ذلك وضوحاً في الرؤية والاهداف .
- الوثيقة (4/2) تشير الى وجود خطة محددة تتعلق بضرورة السيــر باجراءات توفير البنية التحتية اللازمة لإستـزراع المساحات الشاسعه المتروكه داخل الحرم الجامعي وفي هذه الوثيقة محاولة لتقليل الكلفة الباهظة التي قدرت على ما يزيد عن (400000 دينار) . وذلك بمحاولة الاستفادة من خطوط الري الموجـودة ببعض المواقع التي تتم تحويلها لغايات انشائية . وفي ذلك ايضاً وعياً ومُبادرةً ناتجين عن وضوح الرؤية والقدرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة إزاء تحقيق الأهداف المنشودة .
- الوثيقة (5/2) تشير الى فعالية محور التخطيط في دائرة الخدمات الزراعية، وذلك بالقدرة على التعامل مع التحديات الخارجية باتجاه تعزيز مسؤوليات وصلاحيات الدائرة وافرادها في مجال اختصاصاتهم، وتوضح الوثيقة طلب الأستاذ عميد كلية الزراعة بتحويل ونقل مسؤولية ادارة حقول انتاج المحاصيـل والأعلاف في الجامعة من كلية الزراعة الى دائرة الخدمات الزراعية .
- تشيرالوثائق (11/2، 6 ، 7 ، 9) الى وضوح رؤية ادارة الخدمات الزراعية وفعاليتها في مساعدة رئاسة الجامعــة بشأن تنظيم موضوع تعيين عمال

الزراعة فــي دائرة الخدمات الزراعية بالجامعة ، من خــلال المفاضلة والمسابقة الميدانية وتحقيق مصالــح الجامعة بتعيين الأقــدر، ومصلحة الافراد بتوفير فرص عمل لائقة، والمصلحة العامة بتحقيق العدالة الاجتماعية بين الناس .

ويرى الباحث بأن في ذلك ابعاداً لدور الادارة الاستراتيجية من حيث التخطيط و المبــادرة ، وكذلك للقيادة التفاعلية في التواصل الفعال، كواحد من أهم مهام المؤسسات العامة الا وهو المسؤولية المجتمعية.

- تشير الوثيقة (2/ 8) الى فعالية دور الإدارة الاستراتيجية من خلال محور التخطيط ووضوح الرؤية وتحديد آليات العمــل والتــي أمكن من خلالها الرد على احد المشتكين على سيــر الاجراءات المتعلقة بعدم تعيينه في دائرة الخدمــات الزراعية ، وذلك بأيضاح الحقيقة لصاحب القرار مما يؤكد على مصداقية العمل في هذه الدائرة والجامعــة والذي أكسبها الثقة والاحترام .
- تشير الوثيقة (10/2) الى فعالية دور التخطيط والتنظيم من خـلال الاتفاق على وضع وصياغة اسس واضحــة لتنظيم عملية نقل العمال في الدائرة ، والتي كان يطمح لها بعض العمال المصابين أو غير القادرين علــى القيام ببعض المهام الشاقة ، وذلك تحقيقاً للعدالة فيما بينهم وتحييداً لدور المزاجية في اتخاذ القرارات على غير أساس .
- تشير الوثيقة **(15/2)** الى وجود تصور واضح لدور وعمل دائرة الخدمات الزراعية في الجامعة بالخروج الى محيط مجتمعها الحاضن لها، وذلك بتقديم خدمات تطوعية ذات نفع عام، لتؤكد من خلاله علــى رسالتها المنبثقه من رسالة الجامعة كمؤسسة ريادية تتحمل مسؤولية مجتمعية تهدف الــى تطوير محيطها و تنميته ، حيث تتضمن الوثيقة رغبة الجامعة بتجميل الشارع الدولي الواقـع أمام الجامعة ، حيث اجريت المخاطبــات الرسمية حسب الأصول وتم ذلك فعلاً .

- تشير الوثيقة رقم (13/2) إلى تطلعات دائرة الخدمات الزراعيه لما هو أبعد من حدود سياج حرم الجامعة ، وذلك بالرد الايجابي على كتاب سعادة امين عام اتحاد الجامعات العربيه المتعلق بانجازات الجامعات العربية، ومنها جامعة العلـوم والتكنولوجيا الاردنية والمرفق بطيه.

وتوضح الوثيقه جملة من الانجازات التي قامت بها كوادر دائرة الخدمات الزراعية والتي نشرت فـي مجلة " اخبار الاتحاد " الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية .

- تشير الوثيقة رقم **(14/2)** إلى تطلعات دائرة الخدمات الزراعية لتقديـم خدمات استشارية في مجال عملها ، لمدينة إربد من خلال اجابة طلب رئيس بلدية إربد الكبرى المتضمن طلب العون والاستشارة في وضع تصاميم تجميلية لميادين مدينة إربد الرئيسية و عددها عشرون ولما كان الطلب قد حوِّل إلى دائـرة الخدمات الزراعية ، فقد عملت الدائرة على توسيع قاعدة المشاركة ، بطلب تشكيل لجنة من اساتذة هندسة العمارة ، و دائرة المشاريع الهندسية بالجامعة ، و طرح الموضوع على شكل مسابقة طلابية في قسم التخطيط والتصميم. و من ثم بلورة افكار الطلبة من قبل اللجنة التي كان لدائرة الخدمات الزراعية السبق في طرح هكذا فكرة والعمل في لجنة التحكيم بفاعلية ، لجعل أفكار الطلبة قابلة للتنفيذ من حيث الكلفة والاجراء العملي ، مع توزيع جوائز مالية على اصحاب التصاميم الفائزة . وأرى هنا دوراً تفاعلياً واستراتيجياً متقدماً لعبتـــه دائرة الخدمات الزراعية ، التي كان بأمكانها القيـام بالمهمة لوحدها .
- تشير الوثيقة (12/2) الى اصدار دائرة الخدمات الزراعية التي تأسست في العام 1998م على تحقيق اهدافها - بعد أن تخلصت من اسباب الخسائر والعجز الا وهي بعض المشاريع الزراعية غير المدروسة - وذلك بتعزيز قدراتها عن طريق زيادة عوائدها المالية ، بعد أن وصلت اعداد اشجار الزيتون الى

ما يزيد عن خمسين الف شجره وتتضمن هذه الوثيقة انشاء مشروع انتاج العلف الاخضر (البرسيم) الذي كانت تستورده الجامعة وكافة المزارع في شمال المملكه من دول مجاورة ، حيث تمكنت دائرة الخدمات الزراعية بعد العام 2008 من سد حاجة مزارع ابقار الجامعة واغنامها من هذه الاعلاف ، وكذلك بيع الفائض من انتاجها للسوق المحلي ذي العلاقة. وفي هذا وضوح في الرؤية وزيادة في مستوى الاداء والانجاز .

- تشير الوثيقة (16/2) والمتضمنة تصوراً فنياً من قبل دائرة الخدمات الزراعية للاستفادة من أحد مصادر المياه المالحة الواقعة الى الشمال من حرم الجامعة في لواء الرمثا ، والمملوك لسلطة المصادر الطبيعية ، حيث كانت معظم الجهات الحكومية ذات العلاقة قد اعتذرت عن الاستفادة من مياه هذه البئر . كان بتقدير دائرة الخدمات الزراعية العمل على تعديل بعض خصائص هذه المياه وانشاء مشاريع انتاج علفية قيمة من خلالها .

وفي ذلك دور واضح لروح المبادرة التي كانت تعمل بها دائرة الخدمات الزراعية وفعاليتها في التعاطي الايجابي النافع مع المعطيات المحيطة .

- تشير الوثيقة (17/2) الى الجهود المبذولة من قبل كوادر دائرة الخدمات الزراعية في تنفيذ رؤيتها بتجميل المساحات المحيطة بمستشفى الملك المؤسس نظراً لخصوصيتة المتمثلة بوقوعه داخل الحرم الجامعي ليكون جزءاً لا يتجزأ من بيئة الجامعة الخضراء والتي لها انعكاس واضح على الناحية الصحية للمرضى والمراجعيين في المساعدة على الشفاء والتخفيف من الالام .

فعالية دور محور التنفيذ والاجراء :-

توضح الوثائق الموضحة ادناه ، فعالية وتأثير دور محور التنفيذ والاجراء في سير أعمال دائرة الخدمات الزراعية ، والمتمثل في توزيع المهام وفقاً لبرامج العمل ومن ثم تقييم المنجز من هذه الاعمال وتوثيق نسب الانجاز .

وتشير هذه العينة من الوثائق الثمانية ومرفقاتها والتي تنوعت في موضوعاتها الفنية والادارية حسب مجريات العمل في الدائرة وعلى النحو الاتي :

- الوثيقة (2/2) تشير الى تعميم صادر من مدير دائرة الخدمات الزراعية لكافة مسؤولي الاقسام والفعاليات الزراعية بهدف برمجة العمل وتحديد المسؤوليات في برامج الخدمات الخارجية التي تقدمها أقسام الدائرة من خلال التوثيق .

  ويرى الباحث أن مثل هذا الإجراء سيؤدي الى ضبط سير العمل من خلال تفعيل محور التنفيذ والاجراء المرتبط بفاعلية دور الادارة الاستراتيجية في عمل المنظمات .
- الوثيقة (22/2) تشير الى فعالية محور التنفيذ والاجراء من خلال تقييم البرامج المنجزة وتوثيق ذلك الانجاز واتخاذ الاجراءات اللازمة بمتابعة الاخطاء من اجل تلافيها او معالجتها في المرحلة القادمة .
- الوثائق (20،23،19/2) تشيرالى عملية توزيع المهام المتعلقة بأعمال الدائرة ولكن بشكل جماعي . ويرى الباحث أن ذلك ناتج عن فعالية محور التنفيذ والاجراء المنبثق عن دور الادارة والتخطيط الاستراتيجي في العمل .
- الوثيقة (24/2) تشير الى توزيع المهام وتقسيم الاعمال بشكل رسمي من خلال وضع وصف وظيفي يتضمن هذه المهام لكل موظف في الدائرة استناداً الى الهيكل التنظيمي الخاص بها . مما يؤكد على فعالية محور الاداء والتنفيذ كمحور رئيس من محاور الادارة الاستراتيجية .
- الوثيقة (25/2) تشير الى فعالية وقدرة دائرة الخدمات الزراعية على الإنجاز والأداء نظراً لفعالية محور التنفيذ المباشر للعمل من خلال توزيع المهام ، حيث قدمت كوادر الدائرة جهوداً خارج حدود طبيعة عملها .
- الوثيقة (21/2) تشير الى مستوى الانجاز والتقدم الذي حققته الدائرة والذي

ظهر على الزيادة التصاعدية لعوائد احد المشاريع الجديدة بها خلال السنوات من عشرات الآلاف حتى وصل الى مئات الألوف من الدنانير ، وهذا دليل على فعالية الاداء والتنفيذ والاجراء .

فعالية دور محور المراجعة الدورية والتصحيح :

تدلل عينات الوثائق الوارده ادناه ، وعددها سبعة إلى فعالية محور المراجعة الدورية والتصحيح ، وذلك من خلال الالتقاء اليومي بين مسؤولي الدائرة كفريق عمل لدراسة و تقييم العمل وإتخاذ الاجراءات المناسبة حيال ذلك ، سواء بالتشجيع والتأكيد على النجاح او تصحيح واعادة النظر بالاخطاء أياً كان سببها ، وعلى النحو الأتي :

- الوثائق(2/ 6 ، 7 ، 8) تشير إلى إجراءات أتخذتها الخدمات الزراعيـــة بعد إقناع رئاسة الجامعة لتصحيح بعض الاخطاء بنقص الايدي العاملة ، حيث كان يعاني جميع المسؤولين في الدائرة من قلة وعدم كفاية اعداد الأيدي العاملة . ومما سّهل أمر تصحيح هذا الخلل، تلك النتائج الإجابية التي كانت تحققها الدائرة على الصعيد المعنـــوي (الناحية الجمالية للحرم الجامعي) وعلى الصعيد المالـي (العوائد التي امكن تحقيقها) .

  لقد أمكن بفضل النجاح الذي حققته هذه الدائرة ، توفير ما يزيد عن مائة فرصة عمل ما بين مهندس وفني وسائق وعامل.وذلك من خلال الزيادة الواضحة في العوائد المالية لدائرة الخدمات الزراعية، وإنخفاض كبير في نفقاتها المالية بنفس الوقت .

- توضح الوثيقة (8/2) فعالية ونجاعة محور المراجعة الدورية، وذلك مــن

خلال سهولة الرجوع إلى الحقائق وتوفيرها بشكل سريع لصاحب القرار لأتخاذ الإجراء المناسب ، وفي هذه الوثيقة نجد رد دائرة الخدمات على شكوى أحد الذين لم يحالفهم الحظ في التعيين .

- الوثيقة (26/2) توضح حالة عملية لدور محور المراجعة الذي كان يتعلق في دراسة وتقييم تجربة الجامعة بزراعة بستان متكامل من غراس الفستق الحلبي ، حيث لوحظ وجود قصور في نجاح هذا البستان والناتج عن ضعف خبرة كوادر الدائرة بهذه الشجرة . الامر الذي استوجب مخاطبة جامعة حلب المشهود لها في هذا المجال وعقد اتفاقية مع المعنيين لديهم وتبادل الزيارات إلى حلب بعد إستضافة أحد الأساتذة الخبراء في المجال .
- توضح الوثيقة (27/2) زيارة قام بها مدير الدائرة مع أحد أهم كـــوادر الدائرة إلى جمهورية مصر العربية للأطلاع على عدة انظمة من انظمة الري وخصوصاً المتعلقة بري مشاريع إنتاج الاعـــلاف (البرسيم)، نظراً لقلة خبرة كوادر الدائرة بتصميم هكذا نوع من أنظمة الري، إذ تقتصر خبرة كوادر القطاع الزراعي الأردني في مجالات الري على تصميم أنظمة الري لبساتين الأشجار وليس لمساحات الاعلاف ، في حين تمتاز كوادر القطاع الزراعي المصري بخبرة أكبر .

وهذا يدل على فعالية دور محور الادارة والتخطيط الاستراتيجي لدائرة الخدمات الزراعية ضمن محور المراجعة الدورية لعمل الكوادر في الدائرة .

- توضح الوثيقة (18/2) تكليفاً لمعظم مسؤولي الدائرة الفنيين والاداريـــن لمعالجة موضوع توزيع وتدوير عمال الدائرة على كافة الشعب والاقسام والفروع والفعاليات .

وجاء ذلك بفعل المراجعة الدورية لمؤشرات الأداء والإنجاز والذي توّلد من قناعة في عدد من اللقاء والاجتماعات الدورية انه ناتج عن صعوبة في بعض الفعاليات اكثر من غيرها . وهذا يدل على فعالية محور المراجعة الدورية وتصحيح المسار.

- تشير الوثيقة (23/2) إلى تشكيل لجنة فنية يناط بها دراسة الخطط الزراعيـــة قبل تنفيذها والتي جاءت نتيجة المراجعة الدورية لعمل شعب وأقسام الدائرة حيث كشفت نتائج المراجعة الى وجود أخطاء فردية . وهذا دليل على وجود وفعالية محور المراجعة الدورية في عمل الدائرة .

2-2-3-4 وثائق تشير الى فعالية دور بعد القيادة التفاعلية الخلاقة ومحاوره :

لقد رصد الباحث عينات من الوثائق التي تبحث فعالية دور بعد القيادة التفاعلية الخلاقة ومحاوره الثلاث ، والتي اخذت كعينات لدراسة كافة الجوانب المتعلقة بدور القيادة التفاعلية الخلاقة في عمل دائرة الخدمات الزراعية بعد تأسيسها عام 1998 وقياس مدى تأثير هذا البعد الهام تجاه النجاح الذي حققته ، وعلى النحو الآتي :-

وثائق تشير الى فعالية دور محور الثقافة القيمية والتنظيمية التفاعلية :

إن الوثائق الواردة أدناه ، قد أُخذت كعينات من أجل تحليل مضمونها ، والتي رأى الباحث أنها ذات علاقة بمحور الثقافة القيمية التفاعلية التي آمن بها وعمل من خلالها على ما يزيد عن خمسة عشر عاماً ، من حيث بناء منظومة قيمية مشتركة تقوم على شبكة تفاعلية داخلية مع الافراد العاملين في الدائرة ، وخارجية مع المحيط الداخلي في الجامعة والمجتمع المحلي على مستوى أكبر.

وتشير هذه الوثائق التي تنوعت موضوعاتها الى قوة الجانب الثقافي التنظيمي في الدائرة والقائم مجموعه من القيم المرتبطة بحب الزراعه والايمان بأهمية دورها وكذلك الايمان بالأفراد العاملين ، وحب الإنسان والحياة،الامر الذي يهّون على من يعمل في هذا القطاع تحمل العناء والتعب .

وتشير هذه الوثائق الى تطور واضح في شبكة العلاقات التي تتمتع بها هذه الدائرة في المجال الزراعي، بعد ان كانت مهمّشة سابقاً ومُنشغلة بحل مشاكلها وهمومها .

- تشير عينة الوثائق **(2/ 28 ،29 ،30 ،31)** إلى أن دائرة الخدمات الزراعية أصبحت تتمتع بشبكة علاقات واسعة ، تتلقى من خلالها العديد من الطلبات لغايات التدريب سواء من جهات إشراف على تدريب الطلبة في كليات الزراعة أو الهندسة ، او من جهات رسمية مثل جامعة اليرموك ، الجامعة الألمانية ، نقابة المهندسين .....الخ .

  وهذا ترك أثراً ايجابياً على سمعة هذه الدائرة التي وصلت الى كافة أرجاء الوطن ، لتصبح جهةً معتبرة، يمُكن ويرغبُ الكثيرين من الأستفادة من خبراتها في مجال الانتاج النباتي وتصميم الحدائق، تصميم شبكات الري ، الوقاية النباتية ، صيانة الغابات ، المكننة الزراعية.....الخ .

- تشيرعينة الوثائق (2/44،17،43،42،41،40،39،38،37،36،35،34،33،32) الى

  الدور الهام الذي لعبته دائرة الخدمات الزراعية في خدمة المجتمع المحلي من خلال خبرات افرادها وتفاعلهم الايجابي مع العديد من المؤسسات المدنية أو العسكرية ، الحكومية أو الخاصة ، مما ترك أثراً طيباً في مجال اذهان المعنيين في هذه المؤسسات حيال دور الجامعة الإيجابي ، وكذلك اثراً مُلهماً ومحفزاً لدى موظفي الدائرة حيال الدور الهام الذي يطلعون به .

  وقد تنوعت طلبات لهذه المؤسسات والشركات الجهات ، فمنها من كان يطلب غِراساً من انتاج مشتل الجامعة، بعد أن كانت الجامعة تتكبد مبالغاً لقاء شِراءها إحتياجاتها من هذه الغراس في فترة إدارة المركز الزراعي . ومنها من يطلب خدمات آلية زراعية، بعد ان

كانت الجامعة تستأجر المعدات الزراعية وتتكبد مبالغ طائلة لقاء ذلك في فترة إدارة المركز الزراعي .

ومنها من يطلب إستشارات هندسية في مجال تصميم شبكات الري أو تصميم الحدائق أو إعداد الخطط الزراعية لغايات التشجير وإنشاء الغابات بعد أن كانت الجامعة تستعين بالخبرات الخارجية في هذا المجال.

- تشير عينة الوثائق (15،45،46،47/2) الى تفاعل دائرة الخدمات الزراعية مــع الجهات والهيئات المشابهه لعملها خارج حدود الجامعة ، من خلال المشاركة الفاعلة في الفعاليات التي تبرمها هذه الجهات ، وذلك بهدف تبادل المعرفة والخبرة، إنطلاقاً من إيمان القائمين على هذه الدائرة بأهمية وجدوى التفاعل والحوار ، مثال ذلك أمانة عمان الكبرى ونقابة المهندسين الزراعيين.
- تشير الوثيقتين (10/2، 11) الى تمسّك دائرة الخدمات الزراعية بقيمة العدالة الوظيفية التي تتبناها دائرة الخدمات الزراعية للفصل بقضايا فئة العمال، كونها تشكل أهمية خاصة نظراً لزيادة عدد أفراد هذه الفئة نسبة لباقي الفئات في الدائرة، وكذلك نظرا لمحدودية المستوى الثقافي لدى معظمهم مما يستوجب توخي العدالة والمساواة عند إتخاذ القرارات الخاصة بهم ، مثل النقل أو الترفيــع .
- تشيرالوثيقة (13/2) الى رغبة وطموح دائرة الخدمات الزراعية في التواصل والانفتاح على كافة المسارات ، حيث إستجابت الدائرة الى الرد بأيجابية على طلب الامانه العامة لإتحاد الجامعات العربية، وذلك بهدف نشر أخبار تتضمن إنجازات جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من خلال دائرة الخدمات الزراعية.
- تشير الوثيقة (48/2) إلى المشــــــروع الريادي الذي أطلقته الدائرة وهو "مشروع الطالب المنتج" والذي تضمن مشتل صغير ضمن مشتل الدائرة، لتشغيله

من قبل طلبة الجامعة الراغبين في العمل ، وذلك بهدف ملىء وقت الفراغ لدى الطالب وإكسابه مهارات إنتاجية وحرفية، وكذلك إستغلال الوقت بالتعلم على إدارة وتنظيم الوقت، وتحقيق كسب مادي يساعد الطالب على سد جزء من احتياجاته ، وكذلك المساهمة في الحد من ظاهرة العنف الجامعي .

ولقد نجح هذا المشروع الذي تم بيع إنتاجه لموظفي الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي كذلك .

- تشير الوثيقتين (14،49/2) الى مبادرة دائرة الخدمات الزراعية القائمة على مبدأ الانفتاح على الآخر ، وذلك باقتراح تقديم بعض الخدمات والاستشارات المطلوبة من قبل بعض المؤسسات والجهات بواسطة طلبة كلية الهندسة أو العمارة أو الزراعة ، وذلك بإشراف لجنة فنية للتحكيم مع توزيع مبالغ مالية على أفضل التصاميم أو الأعمال .
- تشير الوثيقة (12/2) الى مستوى التفاعل الايجابي المبني على واقع التحديات التي تواجه مجتمع دائرة الخدمات الزراعية ، أبان ظهور مشكلة نقص الاعلاف في الاردن للموسم 2008/2007 ، حيث بادرت الدائرة الى زراعة نحو (30) دونم من محصول البرسيم المعمر والذي امكن من خلاله سد حاجة حقل الحيوانات التابع لكلية الزراعة ، وبيع الفائض لبعض المزارع المحلية بدلاً من إستيراد هذا النوع من العلائق الخضراء من خارج الاردن بأثمانٍ عالية .
- تشير الوثيقة (50/2) الى تقديم دائرة الخدمات الزراعية لخدمات إستشارية علمية، في مجالات متعددة لمناهج التعليم المهني ضمن أعمال لجنة العلوم والرياضيات بوزارة التربية والتعليم الأردنية ، ومنها مناهج ميكانيك الآلات الزراعية ، الرسم الهندسي والصناعي ، كهرباء المركبات ، ميكانيك المركبات نباتات زينه ، تربية النبات ، الإنتاج النباتي ، الإنتاج الحيواني .

ويرى الباحث ان هذه الطلبات ما كانت تصل لدائرة الخدمات الزراعية، لولا أهمية هذه الدائرة وتفاعلها على المستوى المحلي ومخرجاتها النوعية التي أذهلت الجميع وأدت الى ثقة المجتمع بها.

وثائق تشير الى دور محور العمل التشاركي الخلاق

هذه الوثائق الواردة أدناه ، والتي أخذت كعينات من اجل تحليل مضامينها المرتبطة بمحور العمل التشاركي القائم على فلسفة فريق العمل الجماعي المتعدد المنظورات ، والمتسم بشمولية الآراء حيال موقفٍ ما أو حالةٍ معينة ، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الصائبة من جهة ، وتجنيب الدائرة كلفة الصراعات الداخلية وسلبياتها . وعلى النحو الآتي :

- الوثيقة (1/2) توضح كيفية اتخاذ القرار الفني اللازم حول موضوع تمديد شبكات الري الحديث وأنظمته المتطورة في الجامعة ، وذلك من خلال لجنة فنية من كافة المعنيين بدلا من تكليف الفني المختص لوحده.
- الوثيقة (5/2) تشير الى طريقة العمل التشاركي مع جهة خارجية (كليـة الزراعة)، وذلك بتلبية طلب عميد الكلية حول نقل مسؤولية أحد المهام لدائرة الخدمات الزراعية .
- الوثيقة (51/2) توضح ايضا اشتراك معظم المعنيين بموضوع توريد شبكات ري بمبالغ مالية كبيرة (30000) الف دينار ، والتي تمت من خلال لجنة دراسة فنية من كوادر دائرة الخدمات الزراعية بدلاً من المسؤول الفني لوحده .
- الوثيقة (18/2) تشير الى إشتراك معظم مسؤولي الدائرة ضمن لجنة ادارية وتنظيمية تهدف الى تحقيق العدالة بين موظفي الدائرة ، رغم ان هذه الصلاحيات منحها النظام لمدير الدائرة .
- الوثيقة (19/2) تشير الى تكليف معظم مسؤولي الشعب والفروع في الدائرة لوضع مواصفات لوازم الدائرة لموسم 2012 ، وذلك بهدف الاستفادة من خصائص العمل الجماعي والتشاركي ذو الفائدة الاعظم .

- الوثيقة (23/2) تشير إلى اناطة صلاحيات المدير بالقرارات الزراعية وتفويضها الى لجنة من مهندسي الدائرة المختصين، لدراسة الخطط والأفكار الزراعية المنوي إعتمادها للعمل داخل حرم الجامعة ، وليكون لهذه اللجنة صلاحية إتخاذ القرارات في إطار مهامها .

  وإن هكذا أسلوب، يقوم على اشراك جميع المعنيين في الأمر ابتداءً بالدراسة والتفكير حتى إتخاذ القرار ، يعمق لغة الحوار ويفتح قنوات الإتصال مما يعظم من مخرجات النظام ويحقق الأهداف المرجوه بأقل جهد وعناء .

- الوثيقة (20/2) تشير أيضاً الى تكليف كافة مسؤولي الأقسام والشعب والدوائر لتحديد الوصف الوظيفي لكوادر دوائر الوحدة بما فيها دائرة الخدمات الزراعية ، وذلك بهدف تحديد المسؤوليات مما يرفع من فعالية وخبرة العمل في الدائرة .

  ومن الجدير ذكره ، أن هذه اللجان غير مأجورة على قيامها بهذه الاعمال، التي كان الهدف منها فقط اشراك جميع المعنيين دائماً، وذلك لتحقيق جملة فوائد منها تدعيم القرار وجعله أكثر صواباً وأقرب الى الصحة ، وكذلك نزع فتيل الصراعات والمشاحنات التي تكبّد الدائرة خسائر في الوقت والجهد والمال.

  كما ان تقارير اللجان سيرافقها تفويض صلاحيات المدير- بناء على ما اقرته اللجنة المعنية - للمسؤول المعني بقسمه ، والذي كان عضواً في هذه اللجنة ابتداءً .

  وهذا كان له نفعاً كبيراً بأن يتبنى كل قسم لإفكار الآخرين مما يضمن دعم كافة الاقسام لذلك القسم في اعماله ، مما أوجد دائرةً متراصة البناء تدعم بعضها بعضاً .

وثائق تشير الى فعالية دور محور التطوير والتحسين المستمريـــن

توضح عينة الوثائق المدرجة أدناه ، فعاليةً واضحةً لدور التطوير والتحسين المستمرين على مدى سنوات عمل دائرة الخدمات الزراعية، وذلك من حيث تطوير مهارات كوادرها من خلال المشاركة الممكنة في الدورات الخارجية والداخلية، وإلقاء المحاضرات ذات العلاقة، بهدف إغناء معارفهم وتوسيع مداركهم في مجال عملهم في عالم متطور .

وكذلك العمل على تحسين وتحديث سير العمل من خلال تأمين الدعم اللوجستي من مُعّدات وأجهزةٍ وتجهيزات، والتي يمكن من خلالها تسهيل مهام عمل الأفراد وتحقيق النتائج بسهولةٍ ويسر .

- تشير الوثيقتين (1،4/2) إلى موضوع غاية في الأهمية ، الآ وهو ضرورة توفير مصادر المياه ومنظومات الري، وهما أمران لا يختلف اثنان في الجامعة على أهميتهما من الناحية العقلانية لضرورة عدم المساس بمياه الشرب ، بنفس الوقت الذي لابد فيه من إستزراع هذا الحرم الجامعي الكبير ذو المناخ والطبيعة الجافة . كذلك فأنه وإن تّم توفير مصادر الري لهذه، فأن كُلفة انشاء منظومات الري لكافة المساحات الزراعية في الجامعة أمر حيوي وعسير ، حيث انها تزيد عن النصف مليون دينار للمرحلة الأولى فقط ، وعليه :-

فالوثيقة (1/2) تشير الى تنبه ووعي دائرة الخدمات الزراعية الى المشكلة، ثم المُبادرة بوضع تصورات علمية وعملية للحلول الممكنة .

والوثيقة (4/2) تشير الى إمعان دائرة الخدمات الزراعية في الدراسة وطلب الرأي والمشورة نظراً لأهمية الموضوع .

وكذلك توضح الكُلف العالية لتنفيذ المشروع مع عدم جدوى البدائل المطروحة نسبة لعدم وجود مصادر ري أصلاً .

وتوضح الوثيقة الى تحقيق نجاح بإتخاذ قرار استراتيجي في مجال تحسين العمل، وذلك بتوقيع اتفاقية توريد المياه المعالجة ضمن المواصفات الاردنية المسموح بها لغايات الرّي وبكلفةٍ زهيدةٍ، الأمر الذي أمكن معه تنفيذ العديد من الخطط والبرامج الانتاجية والجمالية ، دون المساس بمياه الشرب اللازمة لأسرة الجامعة المتزايدة ، وبكلفة إجمالية لا تذكر .

وتدل هذه الوثائق إلى دور هذه الدائرة الزراعية في حل المشكلة التي لطالما عانت منها الجامعة، في فترة ما قبل انشاء هذه الدائرة.

- تشير الوثيقتين (52،53/2) لإصرار دائرة الخدمات الزراعية على تحديث إمكاناتها من المعدات الزراعية من أجل مكننة أعمالها تقليلا للجهد والوقت وضمانا لجودة العمل حيث ان :-
- الوثيقة (52/2) تشير الى محاولة الحصول على آلة جمع الاعلاف وكبسهـــا نظرا لأهمية وجود هكذا آلة لخدمة مشروع انتاج الاعلاف الذي بدأت الدائرة بتنفيذه .
- الوثيقة (53/2) تشير ايضا الى شراء الدائرة لما مجموعه أربعـــة تراكتورات زراعية حديثة مع مُلحقاتها، وذلك لتحديث إمكاناتها وزيادة قدراتها الآلية في مجال عملها .
- تشير الوثائق (54/26/2، 27،45،46،47) إلى إلتزام دائرة الخدمـات بتطوير قدرات العاملين بها من خلال توفير ما يمكن لهم من فرص التدريب سواء في الجامعة أو الأردن أو في سوريا ومصر. وذلك بهدف تنمية قدراتهم المعرفية وتطويرها بإستمرار .
- تشير الوثيقتين(55/2،51) إلى محاولات الدائرة المستمرة في تحسين مدخلات الإنتاج والعمل، وذلك بزيادة قدراتها على إستيعاب المياه وكذلك زيادة إحتياطاتها من هذه القدرة، لغايات الري والانتاج الزراعي، حيث ان:

الوثيقة (51/3) تتعلق بشراء لوازم وتجهيزات إحدى شبكات الري .

اما الوثيقة (55/2) فهي تشير الى دراسة مُقترح وزارة المياه للأعوام العشر القادمة، والمُتمثل بامكانية استغلال كميات كبيرة من المياه المعالجة لغايات الري ، حيث وضعت الدائرة الزراعيةُ طرقاً لأستيعاب هذه الكميات وكذلك افكاراً لاستغلالها بشكل يحقق العوائد المالية العالية .

- تشير الوثيقتين (24/2،20) الى قناعة دائرة الخدمات الزراعية بضرورة العمل على تطوير كوادرها إداريا بناء على تطور برامج العمل ونشاطاته الفعلية ، حيث أن :-

فالوثيقة (24/2) تشير الى إستحداث بعض المواقع الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للدائرة والذي تطور بشكل ملحوظ .

اما الوثيقة (20/2) فتشير الى تطوير وتمايز الوصف الوظيفي لكافة الشواغر والمسميات الوظيفية في الدائرة .

3-3-4 خلاصة استدلالية (3) / اداة تحليل الوثائق

مما تقدم ، فأن تحليل المحتوى للوثائق الوارد ذكرها في المرفق (1) اعلاه ، والتي تعود لفترة عمل المركز الزراعي ، يدّلل على وجود ضعف و / أو غيابٍ لمحاور بعدي الدراسة : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، والقيادة التفاعلية. ونلاحظ تخبط الإدارات المتعاقبة في قراراتٍ غير مدروسة، ناتجة عن غياب تام للتخطيط مع عدم وضوح في الرؤية التي قامت عليها نشاطات المزرعة وفعاليتها، مما تسبب في ضعف عمليات التنفيذ وعدم امكانية تنظيم عمليات المراجعة الدورية وعدم اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتدابيرالعلاجية اللازمة .

وهذا بدوره أوقع الإدارة في مركزّية شديدة بسبب الخوف المستمر والتردد في إتخاذ القرارات وعدم تحديد المسؤوليات، مع ترّكز الصلاحيات بيد الإدارات العليا .

إن الوثائق المشار اليها تؤكد على سيادة ثقافة تنظيمية نابعة من المبادئ التقليدية للأدارة البروقراطية التي ما عادت تؤدي الى نتائج ايجابية في عالم اليوم،وذلك بسبب

أحادية النظرة وضيقها في التعاطي مع المواقف الراهنة ، مما يوقع المنظمة في أخطاء تتراكم مع السير بهذا المنهج الاداري ، وبالتالي تُصبح المنظمة مشغولة في حل مشاكلها وصراعاتها الداخلية ، لتقع فريسة الضعف والتفكك والهوان، مما يضعف من قدرتها على التعامل مع الظروف الخارجية والقدرة التنافسية وبالتالي الزوال ، وهذا ما كان فعلاً لدى إتخاذ رئاسة الجامعة قرار تجميد المركز الزراعي، وتحويل الفعاليات الميدانية لمزرعة الجامعة الى الخدمات الزراعية.

وبخلاف ذلك، فأن تحليل عينة الوثائق المدرجة في المرفق (2) يؤكد على فعالية دور بُعد الادارة الاستراتيجية بمحاوره الثلاث : التخطيط والرؤية، التنفيذ والاجراء، والمراجعة الدورية والتصحيح ، في عمل دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية منذ تأسيسها في العــام 1998 وحتى 2012.

كما أن محتوى تلك الوثائق يؤكد على فعالية بُعد القيادة التفاعلية والتشاركية الخلاقة في دائرة الخدمات الزراعية وذلك مقدرتها على فتح قنوات الحوار والتواصل لإتاحة الفرصة لجميع أعضاء فريق العمل للمشاركة وإطلاق ابداعهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف وإلغاء الصراعات بين الأفراد وتحويلها إلى فرص إبداعية خلاقة .

وعليه، فلقد استطاعت دائرة الخدمات الزراعية ان تحّول خسائر مزارع الجامعة السابقة الى ارباح مالية حقيقية بأقل الكلف وبما أنعكس على حرم الجامعة ليكون ملائماً لبيئة دراسية جاذبة ولتوفر هذه الدائرة فرصاً للعمل والتدريب والخدمة لمجتمعها .

الفصل الخامــس

الإستنتاجات والتوصيـــات

1-5 إستنتاجات ومخرجات الدراسة :

لقد وفرّت أدوات البحث ومصادره الثلاث، جملةً من الحقائق والمعلومات والبيانات التي تمّ تحليل مضامينها ومحتوياتها إستناداً الى منهجية النظرية التجذيرية وإلى السرد القصصي الذاتي للباحث نفسه والذي لعب دوراً هاماً في أحداث هذه القصة التي تدور حول إدارة مزارع جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية، خلال فترة زمنية محددة .

وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة المقابلات المعمقة مع أفراد فريق العمل الذي عايش هذه التجربة العملية الحّية، بصفتهم القائمين والمشاركين في أحداث هذه القصة والذين لم يزلوا على رأس عملهم . وكذلك البيانات والحقائق التي وفرّتها أداة تحليل الوثائق والتي تبرهن على الواقع السابق لمزارع الجامعة والتطور الحاصل عليه بعد انشاء دائرة الخدمات الزراعية .

وبناءً على الخلاصات الإستدلالية الثلاث الخاصة بأدوات البحث ومصادره اعلاه ، فأن الباحث قد توصل الى المخرجات والإستنتاجـــات التاليــة :-

- ان الادارة التي مارستها دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا خلال الفترة الممتدة (1998 – 2012) قـد جسـدت المحاور الاساسية للإدارة الإستراتيجية من حيث دقة التحليل ووضوح الرؤية والقدرة على المبادرة وفعالية المراجعة الدورية والتصحيح ، والتي بدورها مكنت من تحقيق التحول المرغوب من واقع مهلهل إلى واقع ريادي نال الثناء والإعجاب.
- إنّ الأسلوب الذي ساد في التعامل بين فريق العمل في هـذه الدائرة قد إتّسم بخصائصَ قيادية تفاعليةٍ قامت على العمل التشاركيّ الجماعي، من حيث الثقافةِ التنظيميةِ المشتركةِ، والعمل التشاركي اللامركزي ، والتطوير والتحسين المستمرين .
- إنّ تطبيق مبادىء القيادة التفاعلية يتقاطع بالضرورة مع أساسيات الادارة الاستراتيجية، بل وتمثل ركيزة اساسيةً لها، لأن القيادة التعددية التشاركية

تتعامل مع الواقع وتنطلق من خلاله ، وتستوجب المراجعة الدورية لمُلاحظات فريق العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية على أساس ملاحظات المشاركين والأفراد .

- دّلت هذه التجربة الواقعيةُ المعاشة في ظروف طبيعيةٍ محليةٍ ، ان ابعاد الادارة الاستراتيجية والقيادة التفاعلية التشاركية ، يمكن أنْ تطّبق في ظروف العمل المحلية ، وتحقق نجاحاً لمنظمات الاعمال على إختلاف أنواعها، مما يمكنها من الديمومة والبقاء في ظروف السوق المتغير .
- ان القيادة التفاعلية خلاّقة ، وذلك بالإسناد التفسيري (إسترجاع وتفسير واقع مجريات هذه التجربة بالرجوع الى النموذج القيادي الذي طرحه الباحث والمفكر(Alexender Schicfer) في نموذجـــه (Co–Creative Leadership- An Integral Enterprise حيـث أنها مكنّت دائرة الخدمات الزراعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية، من إحداث نقلةٍ نوعيةٍ في مجال إختصاصها، لتصل الى الأهداف المُناطة بها ومن ثم تجاوزت حدود عملها التقليدّي داخل الحرم الجامعي، لتقدّم خدماتها إلى المؤسسات المحلية بقطاعيها العام والخاص.
- جاءتْ هذه الدراسةُ داعمةً لواحدةٍ منْ توصياتِ البحثِ المعنونِ بـ " البحث الإداري والتنظيمي الاردني : دراسةٌ منهجيةٌ تقيميةٌ " للباحث الأردنـــي (الأستاذ الدكتور عادل رشيد ، 2010) والتي أوصتْ بضرورةِ توجّهِ البحثِ الإداريّ الأُردنيّ لمُنظماتِ الأعمالِ المحليّة التي لمْ يتمْ شمولَها بالبحثِ لمدةٍ تزيدُ عن ثلاثينَ عاماً، على الرغمِ منْ أنّها تُشكّلُ القطاعَ الأكبرَ منْ منظماتِ الأعمالِ الأردنيةِ على أساسِ عددِ الأفرادِ العاملين فيها ، مع عدم الإستمرارِ في نهجِ البحث الإداريّ الأردني الموجهِ نحو مُنظماتِ الأعمال المُدرجةِ في سوقِ عمانَ المالي، والتي لا تُشكّلُ إلّا الجزءَ اليسيرَ منْ منظماتِ الأعمال الخاصة ، آخذينَ بالإعتبارِ التداخلَ الواضحَ بين قطاعَيّ الأعمالِ الخاصةِ والرسمية، إذْ أنّ جامعة العلومِ - وإن كانتْ منظمةً رسميةً – الا أنّ قطاعاتٍ مُهمةٍ مِنْ أنشطتِها

تُدارُ بموجبِ منطلقاتِ القطاع الخاص، كالبرنامجِ المُوازي الربحي ، وأنشطةِ مستشفى الملكِ المؤسس، حيث أنّ تعريفاتِ خدماتِهِ الطبيّةِ خاضعةٌ لسوقِ العملِ، وكذلك بعضُ الإستشاراتِ التي توفّرُها الجامعةُ للمجتمعِ المحلي ، والأتعابُ الإضافيةُ التي يتقاضاها بعضُ العاملينَ في الجامعةِ مثلُ الأطباءِ على أساسِ برامجَ تحفيزيةٍ خاضعةٍ للعرضِ والطلبِ ، أضف إلى ذلك شراكتُها مع القطاع الخاص (كاإستثمارِ محطةِ المحروقات، و المشاركةُ في مشروعِ المُدُن الصناعيةِ Cybercity).

2-5 تقييمُ إستنتاجاتِ الدراسةِ على أساسِ الفرضيات :

بناءً على مُخرجاتِ وإستنتاجاتِ هذه الدراسة ، فإن نتيجةَ البحثِ تكونُ قد قيّمتْ فرضياتِهِ وتصوراتِهِ وقد أجابَتْ عن أسئلته ، وعلى النحو الآتي :

- إنّ القيادةَ التفاعليةَ الخلاّقةَ القائمةَ على المشاركةِ والتعدديةِ والإنفتاحِ قد مكّنَتْ إدارةَ الخدماتِ الزراعيةِ في جامعةِ العلومِ والتكنولوجيا الأردنية منْ تحقيقِ أهدافِها بإعتمادِ المُشاركةِ على أساسِ الحوارِ وتعدُّدِ الآراءِ حيالَ المواقفِ الراهنةِ والتحدياتِ التي تُواجِهُ سيرَ العمل.
- إنّ القيادةَ التفاعليةَ الخلاّقةَ، قيادةٌ واقعيةٌ وعمليةٌ ، تقومُ على مُعطياتٍ مكانّيةٍ وزمانّيةٍ وظرّفية ، مما يُعني إمكانيةُ تطبيقِها وتنفيذِها في ظروفِ بيئةِ الأعمال الأردنيةِ بشكلٍ ناجحٍ ، لتؤدي دوراً إبداعياً وتحولياً في سيرِ عملِ المنظمات.
- إنّ القيادَة التفاعليةَ التي تقومُ على الحوارِ والمُشاركةِ بين كافةِ الأفرادِ المُنخرطينَ في سِياقِ عملِ المنظمة، تعملُ على إتخاذِ التدابيرَ والإجراءاتِ التصحيحيةِ والعلاجيةِ أو الوقائية، بِفِعْلِ التغذيةِ الراجعةِ المُستمرة، ممّا يمنحُها صفةَ الديناميكيةِ وما تتضمنُهُ الأخيرةُ من سِماتٍ تكتيكيةٍ لمواجهة المُتغيرات ، وهذا واحدٌ منْ أهمّ مفاهيمِ الإدارةِ الإستراتيجيةِ المُعاصرةِ لمنظماتِ اليوم، والتي تمتازُ عن غيرِها بقُدرةٍ عاليةٍ على مُواجهةِ الأزماتِ وإدارةِ المخاطرِ كسمةٍ منْ سِماتِ الديمومة.

- إنّ القيادةَ التفاعليةَ مُبدعةٌ، لأنّها تعظّمُ منْ مُخرجاتِ المنظمةِ ضمنَ نفسِ الظروف والإمكانات، إذْ أنّها - وبخلافِ غيرِها من أنواعِ القيادةِ التقليدية - تستفيدُ منْ طاقاتِ أفرادِها بشكلٍ أكبر، وذلك لعدم وجودِ صِراعاتٍ داخلية ، وذلك سببُهُ وجودُ ثقافةٍ واعيةٍ موحدةٍ، تعملُ على توحيدِ الصورِ الذهنيةِ المفاهيميةِ المشتركة حيالَ المواقفِ والقناعاتِ بين أفرادها، وبالتالي تتعاظمُ مخرجاتُ العمل فيها، في حين أنّ المنظماتَ التقليدية تخسرُ جزءاً كبيراً منْ طاقتِها لمُعالجةِ الآثار الناتجةِ عن صراعاتِ أفرادِها في سعيهم لفرضِ قناعاتِهم الخاصةِ وفهمِهم للأمور.

3-5 إضاءاتٌ وإنعكاساتٌ وتوصيات :

بناءً على ما توصلَ إليهِ الباحثُ ، وبعد أنْ تمَّ تقييمُ مخرجاتِ هذه الدراسةِ وإستنتاجاتِها على النحو المُوضَّحِ أعلاه ، فأنّهُ يُمكِنُ صياغةُ جُملةِ الإضاءاتِ والإنعكاسات التالية :

1- إنّ واقعَ هذه التجربةِ - التي خاضها الباحثُ من جهةٍ ، وبعدَ إسنادِها إلى المرجعياتِ الأدبيّةِ من جهةٍ أخرى - قد عكَسَتْ جُملةً مُهمّةً منَ الحقائقِ الإداريةِ والقياديةِ، والتي إرتأى الباحثُ أنْ يعرِضَها لقادةِ الأعمالِ في السوقِ المحليّ الأردنيّ نظراً لأهميتِها، من خلال الملاحظات التالية :-

- وُجوبُ تغييرِ النمطِ الإداريّ التقليديّ القائمِ على الهيمنةِ والتسلُّطِ الإداريّ والمركزيةِ الشديدةِ في الصلاحيات ، وإستبدالِهِ بنمطٍ قياديٍ تفاعليٍ وتشاركيٍ يعتمدُ على تعدُّدِ الآراء ، وذلك بهدفِ تعظيمِ مُخرجاتِ العملِ في منظماتِ الأعمالِ عموماً والزراعيّةِ منها خصوصاً ، وجعلُها أكثرَ قُوّةً ونماءً وتحملاً.
- يجبُ النظرُ إلى الأفرادِ العاملينَ في المُنظمةِ على أنهم عواملُ نجاحٍ تلزمُ نموَ المُنظمةِ وإزدهارها ، وذلك بالإيمانِ الراسخِ بقدراتِهم وإمكاناتِهم ، مما يستوجبُ بناءَ منظومةٍ من العلاقاتِ البينيةِ القائمةِ على الحوارِ والتشاركِ والثقةِ والإحترامِ .

- إنّ القيادةَ القائمةَ على أساسِ قُدُراتِ المديرِ الشخصيةِ قدْ ثَبَتَ فشلُها وقلةُ حيلتِها في عالمٍ متغيرٍ وديناميكي، تتعاظمُ فيهِ قدراتُ ومتطلباتُ الآخرين ، مما يوجبُ على قادةِ الأعمالِ إدراكُ أنّ العملَ على أساسٍ تعدديٍ يُعظّمُ المخرجاتَ ويقوّي فرصَ البقاء .
- التأكيدُ على قياداتِ الأعمالِ عموماً والزراعيةِ تحديداً ضرورةَ الإعتمادِ على المُراجعةِ الدوريةِ لخططِها متوسطةِ وطويلةِ الاجل ، وذلك بهدفِ إتخاذِ التدابيرِ اللّازمةِ بناءً على المُتغيراتِ المحيطةِ، وذلك لجعلِ منظماتِهم أكثرَ مُرونةً وديمومة .
- أنّ الأخذَ بالأسبابِ وربطَها بالمُسبّباتِ عاملٌ هامٌ من عوامِلِ النجاح، وهذا يقودُ إلى الإيمانِ بأهميةِ التطويرِ والتحسينِ في العمل ، وبالتالي فإنّ القدرةَ على إثباتِ الوجودِ والبقاءِ ، ترتبطُ بتحسينِ مُدخلاتِ العملِ وتطويرِ الكوادرِ وليسَ بذكاءِ المُدير أو لباقتِه في الكلامِ أو إتساعِ علاقاتِه فحسب.
- يجبُ النظرُ دائماً إلى المنظمةِ على أنّها تتمتعُ بمواصفاتِ الكائنِ الحي ، من خلالِ قدرتِها – إنْ وجدَتْ لذلك الفرصةَ – على التكيُّفِ والتأقلُمِ مع البيئةِ المحيطة ، مما يُعطيها قدرةَ الكائنِ الحيّ نفسِه على الديمومةِ والبقاء.
- على قياداتِ المنظماتِ والأعمالِ في عالمِ اليوم ، الأخذُ بعينِ الإعتبارِ ضروراتِ ومخرجاتِ الواقعِ المُعاشِ لمُنظماتهم، وذلك بعملِ المُواءمةِ اللّازمةِ على أساسِ التوازنِ بينَ الخُصوصيةِ المحليةِ لمنظماتِهم (أفراد ، مجتمع محلي ، ظروف محيطة) والتي لابُدّ أنْ تكونَ مُنطلَقاً لهمْ بأعتبارِها الهُويّةَ الخاصةَ بمنظماتِهم من جهةٍ، وبين التوجّهُ نحوَ الإنفتاحِ كواقعٍ فرضتْهُ ثقافةُ العولمةِ من خلال إقامةِ الشراكاتِ والتواصُلِ البنّاءِ من جهةٍ أخرى .

2 - التأكيدُ على الباحثينَ في مجالِ العلومِ الإجتماعيةِ عموماً والإداريةِ خصوصاً، ضرورةَ التحرّرِ في أعمالِهم البحثيةِ من قُيُودِ وحدودِ البحث الكُمومي التقليديّ والسائدِ بشكلٍ كبيرٍ، والذي يُركّزُ على النتائجِ والأسبابِ التي يصِفُها بمُخرجاتٍ

رقميةٍ جامدةٍ والتي لايُمكِنُ أنْ تُجسّدَ الواقِعَ بشكلِهِ الحقيقيّ، كَونَ هذه الوسائلَ البحثيةَ مُقيّدةٌ بأدواتٍ ذاتُ مساراتٍ ضيقة، مما لا يُمكّنُها منْ سَبرِغورِ التجاربَ العملية لواقِعِ المنظمات المبحوثةِ والوقوفِ على حقيقةِ المُجريات، وذلك من خــلال :-

- أنّ هذه المُنظماتِ تقومُ على التفاعلِ البشريّ والإجتماعيّ المُتكامِلِ الجوانبِ والمُتداخِلِ الأبعاد، والذي لا يُمكِنُ الحكمُ عليهِ بالطريقةِ الخطيةِ الميكانيكية أحادية النظرة ، في حين أنّ مداخِلَ البحثِ النوعيّ كالظواهريةِ والنظريةِ التجذيريةِ تُمكّنُ من دراسةِ تجاربَ إداريةٍ واقعيةٍ بطريقةٍ مُعمّقةٍ وعلى أساسِ الظروفِ والمُعطياتِ المَحليةِ الأردنيةِ لتجسيدِها بشكلٍ حقيقيٍ أمامَ قادةِ منظماتِ الأعمالِ المحليةِ، بعدَ تحليلِ مضامينِها وحيثياتِها، والوقوفِ على مفاصِلِ الأحداثِ المحوريّة بها ، ومنْ ثَمَّ طرحُها أمام الباحثينَ و المُهتمينَ كمرجعيةٍ لغاياتِ الإستدلالِ بها والبناءِ على مُخرجاتِها .
- التأكيدُ على توجيهِ البحثِ الإداريّ الأردنيّ نحوَ دِراساتِ الحالةِ أكثرَ منْ الدِراساتِ المسحِيةِ والقِطاعية ، والتي يرى الباحثُ أنّها تفتقرُ إلى المِصداقيةِ في نتائجِها ، كونَ البحثَ الإداريّ يرتبطُ بدراسةِ توجهاتِ وسلوكِ الأفراد، والذي بدورِه يتّسِمُ بالتغيُّرِ المُستمرِ والإختلافِ بين الأفرادِ وظروفِ عملِهم وحياتِهم، وكذلك التغيُّرُ على مستوى الفردِ نفسِه بينَ يومٍ وآخر ، مما يُضعِفُ من إمكانيةِ الوُصولِ إلى الواقعِ لتعميمِه ، في حين أنّ دراسةَ الحالةِ لتجاربٍ عمليةٍ محليةٍ وبشكلٍ معمّق ، يُمكنُ أنْ تصلُحَ للاستدلالِ بنتائجِها والبناءِ عليها بالنظرِ لمصداقيتِها القائمةِ على التعمّقِ في البحثِ و التفرّدِ في الحالةِ و الموضوعيةِ في الإمكانات.
- أثناءَ مُراجعاتِ البُحوث والدراسات السابقة ، لوحِظَ إتّساعُ وضبابيةُ مشكلاتِ الدراساتِ والمواضيعَ المبحوثةِ، مما لا يتّفِقُ مع فَلسفةِ البحثِ العمليّ الإداريّ والذي يستوجِبُ تحديدَ مشكلةِ الدراسةِ ما أمكنْ، نظراً

لخصوصيةِ هذا النوعِ منَ العلومِ الذي يُعنى بدراسةِ سلوكِ الأفراد وتوجهاتِهم وقناعاتِهم والتي تتأثرُ بدورِها بعوامِلَ البيئةِ وظروفِ المُحيــطِ.

وهنا يُوصي الباحثُ العاملينَ في مجالِ البحثِ الإداريّ بضرورةِ العملِ على تحديدِ وتضييقِ مشكلةِ البحثِ وموضوعَ الدراسة، وذلك من خِلال الإعتمادِ على المناهِجَ النوعيةِ للبحث العلمي (مدرسةُ ما بعد الحداثةِ ، مذهب الظواهرية...الخ)، إذْ أنّه وكما هو الحالُ في دراستِنا هذه، فإن الظواهرية Phenomenological Framwork تُعنى بِدراسةِ التجاربِ في سياقاتِها الطبيعية دونَ إطلاقِ الأحكامِ المُسبقةِ عليها، والتي تُسهّلُ مَهَمّةَ الباحثينَ حيالها، وتزيدُ منْ درجةِ مصداقيتِها و الثقةِ بنتائجِها .

- توظيفُ الطرقِ والأدواتِ البحثيةِ النوعيّةِ غيرَ الخطيةِ كمصادرَ بحثيةٍ موثوقةٍ؛ مثلُ أداةِ السردِ القَصَصيّ والمُقابلاتِ المُعمّقةِ وتحليلِ الوثائقِ، وذلك في عمليةِ إستقصاءِ المعلوماتِ و جَمعِ البياناتِ الخاصةِ ببحوثِهم والتي ستمكّنهم من سبرغورِ الظاهرةِ المدروسةِ بطريقةٍ لا تستطيعُ الأدواتُ والطرقُ التقليديةُ فعلها .
- إنَّ هذا النوعَ منَ الدراساتِ يُمكنُ الباحثَ من إظهارِ وتحديدِ العنصرَ الدالَّ والعنصرَ المُدلّل عليـهِ في البحث، وذلكَ بدلاً من إعتمادِ المفاهيم الفضفاضةِ "كالمُتغيرات البحثية" في الطريقةِ التقليدية ، وبالتالي فإنّ مخرجاتَ ونتائجَ البحثِ تكونُ أكثرَ غِنىً وأكبرَ قيمةً من الناحيةِ البحثيةِ حسبما لمسَ الباحث .
- التأكيدُ على ضرورةِ توجيهِ البحثِ الإداريّ الأردنيّ لدراسةِ واقعِ وتجاربِ منظماتِ الأعمال الأردنية الخاصّة والبالغِ نسبتُها 90% من مجموع مُنظمات الأعمالِ الأردنية ، والتي لم تأخُذْ حقَها من الإهتمامِ البحثيّ الأردنيّ لمدةٍ تزيدُ عن ثلاثينَ عاماً مضتْ ، وكذلك المؤسســـاتُ

المُستقلةُ كالجامعاتِ التي لمْ تأخذ هي الأخرى حقّها من البحثِ الإداريّ المُستفيضِ الدال .

3 - إنّ الزراعةَ قيمةٌ إجتماعيةٌ وإقتصاديةٌ كبيرةٌ على الصعيدِ الوطنيّ للدولة، لذلك فإنّهُ لابُدّ منَ العملِ على تدعيمِ مُدخلاتِها بإرساءِ سياساتٍ وطنيةٍ ناظمةٍ لعملِ كافةِ الأنشطةِ الفاعلةِ في هذا القطاعِ الحيوي في الأردن، سواءَ أكانتْ إنتاجيةً أو تجاريةً أو صناعيةً، رسميةً كانتْ أو خاصةً، وذلك منْ خِلالِ جُملةِ المُلاحظاتِ والإيضاحاتِ التالية :

- تفعيلُ قانونِ إستخدامِ الأراضي ، وذلك بِهدفِ حمايةِ الزراعيّ منها، ومَنْعِ تغّولِ مُمارساتِ القطاعاتِ الأخرى على هذه الأراضي الزراعية وخصوصاً قطاع الإنشاءات .
- إصدارُ التعليماتِ التنظيميةِ والتنفيذيةِ اللّازمةِ لضبطِ النشاطات والمُمارساتِ الزراعيةِ الحاليةِ، والتي تَعُجُّ بالأخطاءِ الناتجةِ عن عدمِ الدرايةِ من جهةٍ ، أو عن التسلّطِ من جهةٍ أخرى، ممّا أدّى – ولا يزال– إلى إستنزافِ الثرواتِ والمواردِ المائيةِ وخصوبةِ الأراضي ، وكذلك تسبّبَ بالقضاءِ على العديدِ من صِغارِ الزُرّاعِ والكَسَبَةِ الذين لم يستطيعوا الإستمرار في ظلّ هذا الواقعِ القاسي والظالم، و ذلكَ أدّى إلى ضَعفِ هذا القطاعِ وتراجُعِ دورِه على المُستوى الوطني، مما أضعفَ معه باقي القطاعاتِ الهامّةِ كالصناعةِ التي إضطرت إداراتُها لإستيرادِ المواد الخام اللّازمةِ لعملِها من الخارج، والتي كان يجبُ على القطاعِ الزراعيّ تأمينَها محلياً .
- إدراكُ أنّ هذا القطاعَ يمتازُ ببعضِ الصفاتِ الخاصةِ والتي تُميّزُهُ عن غيرِه من حيث صعوبةُ التخطيطِ نظراً لتأثّرِ نشاطاتِه بعواملِ المناخِ والطقسِ وإعتمادِه على ظروفٍ خارجةٍ عن السيطرة، وصعوبةُ التنفيذ نظراً لحاجةِ فعالياتِه إلى الجهدِ العضليّ والأذى الجسديّ الناتجِ عن الحرّ

والبردِ و المبيداتِ و الغُبارِ....الخ، وبُطئ النتائجِ والعوائدِ نظراً لطولِ عمرِ دورةِ حياةِ المشروعِ نسبياً والتي ترتبطُ بالكائناتِ الحيّة (نباتات أو حيوانات) .

- أمّا والحالُ كذلك، فإنّ على قياداتِ المنظماتِ العاملةِ في هذا القطاعِ اللجوءَ لعددٍ من الأسلحةِ والوسائلَ لمواجهةِ هذه التحدّيات، كالإيمانِ بقدرةِ الأفرادِ والعملِ على شحذِ هممِهم وإستخراجِ طاقاتِهم عن طريقِ بناء العلاقاتِ والتواصُلِ والحوار ، وكذلك بناءُ فِرَقِ العمل التي تَشُدّ من أزْرِ بعضِها البعض، ممّا يُسهّلُ من تحمّلِ الصعابِ، ويعظّمُ من الإنجازاتِ والقدرةِ على المواجهة، كذلك لا بدَّ من إتباعِ طريقةِ المُراجعةِ المُستمرةِ من أجلِ الإسراعِ بإتخاذِ الإجراءاتِ التصحيحيةِ اللّازمة، بناءً على المتغيراتِ التي تواجهُ سيرَ العملِ المُخطّطِ له ، وهذا مبدأٌ أصيلٌ في عالم الزراعةِ تجذّرَ من خلالِ مُمارساتِ الآباءِ والأجداد، الذينَ إستطاعوا من خلالِ تعاونِهم في مواسِم العملِ أنْ يستمروا رغمَ قساوةِ الظروفِ التي عاشوا بها.

4 - بما أنّ دائرةَ الخدماتِ الزراعيةِ قد تطوّرتْ لتصبحَ إدارةَ وحدةِ خدماتٍ عامةٍ إلى جانبِ عددٍ منَ الدوائرِ الخدميةِ كالنقلِ ، الأمنِ الجامعي ، والتدبيرِ المنزلي، والتي باتتْ تضُمُّ مايزيدُ عن خمسمائة موظف بمختلفِ الإختصاصات، مع بقاءِ ذاتِ الأسلوبِ الإداريّ المُتّبعِ والنمطِ القياديّ القائمِ على المشاركةِ والتعاونِ واللامركزية ، فانّ الباحثَ (وهو المديرُ) يوصي بإجراءِ دراسةٍ نوعيةٍ مُمتدةٍ على إدارةِ وحدةِ الخدماتِ العامّةِ بجامعةِ العلوم والتكنولوجيا الاردنيــة .

تم بحمد الله ....

المراجع الاجنبيــة :-

1. Armstrong, Scott (1986). " The Value of formal planning for Strategic Decisions: A Reply". Strategic Management Journal (7) : 183 - 185 .

2. Avolio, Bruce, Waldman, and Yammarino, Francis (1991). "Leading in the 1990's : The four I's of Transformational leadership". Jourral of European Industrial Training 15 (4): 9-16

3. Barbuto, J. (2006) The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The journal of social Psychology, 146 (1): 14-15.

4. Bass, B. and Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Puplic Administrative quarterly, 7, (1), 112-121.

5. Bass, B. and Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage, thousand oaks, CA.

6. Bogdan, R. and Biklen, S. (1998) Qulitative research for education. Allym and Bacon.

7. Bartton, J. (2005). Organizational leadership. United states, Library of congress publishing.

8. Bryson, John M. (1995): "Strategic planning for Public and Non Protit organizations: A Guide to strengthening and sustaining organizational Achievement". Rev. Ed. San Francisco: Jossey – Bass.

9. Burns, J.M. (1978). Leadership. New york: Harper and Row.

10. Capra, Fritjaf, (1982): "The Turning Point, seince, society, and The Rising culture ".

11. Colven, R. (1999). Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations, leadership quarterly, 9(1).

12. Conger, M.(2002). Leadership to share the vision, organizational dynamics, winter vol.19. Issue 3.

13. Aldehayyat, Jehaid; Tawissi, Nassem (2011): "Strategic planning and corporate performance Relationship in small Business firms: Evidence from a Middle East country Context". International Journal of Business and Management, 6(8): 255-264.

14. Eadie, Douglas (2000): "Putting a Powerful tool to practical use: The Application of strategic planning in a public sector".Public Administration Review, 43(5): 447 – 453.

15. E-Report: Co-Creative leadership in small Business (2008). Retrieved from:www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.Html on 21/07/2012.

16. Fairholm, G. W. (1995). Values leadership: A values philosophy model, International journal of value – based management.

17. Franken, Arnoud; Edwards, Chris; Lambert, Rob (2009): " Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success". California Management Review, 51(3), 49 – 67.

18. Gabriel, y. (2000). Storytelling in organizations: Facts, Fictions, and fantasies. New York: Oxford University Press.

19. Gay, L. (1996). Educational Research. Merrill Prentice Hall: 208.

20. Gibson and Donnelly, (2003): "Organization, Behavior structure, Baronesses." MC, Grow – Hill, Companies.

21. Glaser, B. and Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: strategies for Qualitative Research.

22. Hsiao, His-chi; Chang, Jen-chia (2011). "The Role of organizational Learning in transformational leadership and organizational Innovation". Asia Pacific Education Review, 12 (4): 621-630.

23. Klatt, Tobias. Schlaefke, Marten and Moeller, Klaus (2011). "Integrating business analytics into strategic planning for better Performance". Journal Business strategy, 32 (6): 30-39.

24. Lessem, R. and scheiffer, A. (2009). "Transformation Management: Toward the Integral Enterprise" Gower.

25. Mejia, L. and Balkin, D. (2005). Management: people, performance, and change. 2nd editin. New York: Mc Graw-Hill.

26. Podsakoff, P.M., et al. (1996): "Transformational leadership Behaviors and substitutes for leadership As Determinant of employee satisfaction, commitment, Trust and organizational citizenship Behaviors", Journal of Management, Vol. 22. No.1.

27. Poister, Theodore, Streib, Gregory. (2005): "Elements of strategic planning and management in Municipal Government: status after two Decades."Public Administration Review, 65 (51): 45-59.

28. Raja, Waqas (2012. Does Transformational leadership leads to higher employee work engagement: A study of Pakistani service sector firms. International Journal of Academic Research in Business and social sciences, 2 (1): 160-196.

29. Robbins, S.P. (2003). Organizational Beharior. Printice Hall. New Jersey.

30. Robinson, K. (2011). On the principles of creative leadership: out of our minds. John chase publications, USA.

31. Scheiffer, A. (2006). Co-Creative leadership: An Integrated Approach Toward Transformational leadership.Transition studies Review, (607-623).

32. Scheiffer, A. and Lessem, R. (2014). Integral Development: Realising The Transformative Potential of Individuals. Organizations and society. Gower, to be published early (2014).

33. Shelton, C. (1999). Foundations of Organizational Excellence: Leadership values, strategies and skills. LT A (1/20), P. 46-63.

34. Song, J. Lee U. , Kim, H. (2012). Role of Transformational Leadership in effective Organizational knowledge creation practices: Mediating Effects of Employee's work Engagement. Human Resource Development Quarterly, 23 (1): 65-101.

35. .Thompson, L. (2001). The Strategic Management Process.

36. Tichy, Noel M. with Eli Cohen (1997). "The Leadership Engine". New York : Harper Business .

37. Trofino, A.J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-class organizations. International Nursing Review, (47): 232-242.

38. Turner, N and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. Vol. 86, No.2, P: 39.

39. Tychy, N.M. and Devanna, M.A. (1990): "Transformational Leadership"John wiley and sons. New york, Ny.

40. Wacker, M. B., & Silverman, L. L. (2003). Stories trainers tell: 55 ready- to- use stories to make training stick. San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer.

41. Wager, S. (2010). Global DAM strategic planning Methodology- Firm co. Business strategy and goals. Journal of digital Asset Management, (6): 56-71.

42. Warren, Tracy (2010). Discover the power of storytelling to win new business. CPA Practice Management Forum, March, 2010.

43. Warrick, D. (2011): "The Urgent need for skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and organization Development. Journal of leadership, Accountability and ethics", 8 (5): 11-29.

44. Yang, Mu-Li (2012): "Transformational leadership and Taiwanese public Relations practitioners Job satisfaction and organizational commitment|". Social, Behavior and personality, 40 (1): 31-46.

45. Yang, Nini. (2012). Small business and international Entrepreneurship in the economic Hard Time: A Global strategic perspective International Journal of Entrepreneurship, 16: 113-133.

46. Yearout, S. and Miles, G. (2001). Growing Leaders, Price Water House Coopers, USA.

47. Yin, Robert K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, Third edition, sage.

48. Yakl, G. (2006). Leadership in organizations. (6th edition) Upper Saddle Rover. NJ: Pentice Hall.

المراجع العربيــة :-

1. بدر ، احمد (1996) : أصول البحث العلمي ومناهجه . الطبعة التاسعة ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة ، مصر .
2. بركات ، حليم 2003: المجتمع العربي المعاصر .
3. جواد ، شوقي ناجي (2000) : السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الحامد ، عمان – الاردن.
4. الحمد تركي (2004) : الثقافة العربية في عصر العولمة .
5. الرشيد ، عادل (2010) : "البحث الاداري والتنظيمي الاردني ، دراسة منهجية تقيمية " المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 6 ، العدد 4 ، ص (520-552) .
6. الرشيد ، عادل (2000) : الادارة العربية التقليدية .
7. زايد ، عادل (1999) : تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين . المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد السادس ، الاصدار الرابع شهر 5 .
8. السالم ، عبدالله (2012) : دور النكت في الادارة : رؤية جديدة .
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والثلاثون.
9. السيد ، اسماعيل محمد (2000) : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية. القاهرة ، الدار الجامعية .
10. صبري ، ماهر (2009) : القيادة التحويلية . ودورها في ادارة التغيير : دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض البنوك العراقية . مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الثامن والسبعون ، 100 .
11. العازمي ، محمد بزيع (2006) : القيادة التحويلية . وعلاقتها بالابداع الاداري ؛ دراسية مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية .

رسالة ماجستير في العلوم الادارية – جامعة نايف للعلوم الامنية – كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الادارية .

12. عبدالحميد ، شاكر (1995) : علم نفس الابداع ، دار غريب للنشر والتوزيـــع القاهرة – جمهورية مصر العربية .

13. عبد العزيز ، هشام (2009) : مقالة (الادارة الاستراتيجية 00 المفهوم والاهمية) مجلة مفكرة الاسلام ، 14 / مايو 2009 .

14. عبدالمحسن ، توفيق محمد (2006) : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز الاداري:- 6- (sigma) و بطاقة القياس المتوازن . القاهرة ، دار الفكر العربي .

15. العرابي ، حكمت (1990) : البحث الاجتماعي : المنهج وتطبيقاته .

الطبعة لاولى ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، السعودية .

16. عبيدات ، ابراهيم تركي (2005) : التخطيط الاستراتيجي : مفهومه واطاره الارشادي ومراحله المختلفة. الاردن ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية.

17. العمري ، عبيد وعرابي ، عبدالقادر (2004): اشكالية المنهج في العلوم الاجتماعية العربية المعاصرة . كتاب الرياض 99- مؤسسة اليمامة الصحفية .

18. العمري ، مشهور بن ناصر (2004) : العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

19. الغالبي ، طاهر (2011) : الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .

20. القحطاني ، سالم (2001) : القيادة الادارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي . الرياض ، المملكة العربية السعودية .

21. ماهر ، احمد (1999) : الادارة الاستراتيجية . الطبعه الاولى ، الدار الجامعية

القاهرة ، مصر .

22. المليجي ، ابراهيم عبدالهادي (2002) : استراتيجيات وعمليات الادارة .

الطبعة الاولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر.

23. الهلالي ، الشربيني (2001) : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية ، دراسة ميدانية . مجلة مستقبل التنمية العربية ، العدد (21) ، ابريل .

24. الهواري ، سيد (1996) : ملامح مدير المستقبل : من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية . الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .

25. وهبة، هاني (2008) : واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات وسبل تطويرها . اطروحة درجة الماجستير ، جامعة العلوم الاسلامية ، غزة .

26. الموقع الالكتروني لجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية (www. Just.edu.jo).

Abstract

The purpose of this dissertation is to review most prominent studies on transformational co-creative leadership as a basis for transformational strategic management. Further, the study sought to apply the outcome knowledge to analyze a successful management case study from the Agricultural Service Department at the Jordan University of Science and Technology (J.U.S.T.).

The primary focus of the present dissertation is to conceptually analyze the concept of transformational co-creative leadership in business organizations. To conclude a more precise characterization of the concept, interview responses were analyzed that were elicited from farm managers at the Jordan University of Science and Technology. The farms that previously were deteriorated and at risk of failure, by adopting the transformational strategic co-creative management approach turned to be a story of success. Teambuilding was emphasized to enhance participation from those previously excluded, so that to set and implement their own goals within deliberately developed plans taking into account the environmental, technical and agricultural requirements that best suits the location of JUST university, and minimizes technical and managerial errors and shortcomings for the same farm.

The author-ex-manager- attempted to bring about qualtitative transformation in the management system of the farm by replacing the more classical hierarchical structure by greater participation. This was necessary because of the nature of agricultural projects that characterize with difficulty of implementation and sluggish results that a long term strategic planning would be more reasonable since it requires less control and review, and calls for patience and perseverance from workers. Otherwise, all staff members will be left to disappointment and frustration as was the case with this farm. To overcome dilemma, this kind of projects need greater emphasize on motivation incentives inspiring vision.

To address this phenomenon, the researcher embraced the qualtitative approach including the methodologies of phenomenology and grounded theory, and storytelling as a technique employed to probe in-depth this case study that is a living discoverable phenomenon. This case study involved real persons in their realistic environments and accurately described events lived in at this department, its activities, action plans, and outcomes which still in business to date.

This department experienced a planned qualitative transformation in its managerial system that had certain shared goals and work schedules that produced regular progression reflected on balanced performance year after year. As a result, there was a clear-cut development to which agree all team members, university senior managers and the public since it is customized to suit invidious and the environment where it operates, so that for the project to be able to interact strongly external to itself.

Inferences from this study include the possibility to adopt management practice and build organizational structures and interact with the various most recent theories in management and organization through a sort of accommodation with the environmental, cultural and community life in which business organizations exist. Availability of the vision, methods, competencies and reasonable understanding of the components of the management and organizational process for managers and leaders in different kinds of business organizations is also necessary.